



**ESTGOH**

Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
de Oliveira do Hospital

**esec**

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE COIMBRA

Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais [ESEC]

Departamento de Gestão [ESTGOH]

Mestrado em Marketing e Comunicação

# **Plano de Marketing para o *Health* *Club* Lar de Santa Teresa**

Ricardo Miguel Corucho Pinto Magalhães

Coimbra, 2018



## **Agradecimentos**

Quero agradecer aos meus pais, e restante família, o apoio incondicional e constante que sempre demonstraram durante a realização deste projeto, e por tudo o que fizeram por mim e pelo meu sucesso acadêmico. Um especial obrigado ao meu irmão, que de forma incansável, disponibilizou o seu tempo e habilidades artísticas, ajudando-me a aprimorar toda a componente gráfica do plano.

Gostaria de dar um especial obrigado, à minha namorada, que esteve comigo nos momentos mais difíceis, pela paciência inesgotável, insistindo e fazendo os possíveis para que eu persistisse, e continuasse este projeto. Agradeço também aos meus amigos, que tiveram um papel fulcral neste percurso, por todo o incentivo e apoio oferecido nos bons e maus momentos desta jornada.

Quero deixar um grande obrigado à minha professora Rosa Sobreira, pela sua dedicação para comigo, durante este longo período de orientação.

Por fim, gostaria de agradecer a todas as pessoas envolvidas, que fazem parte da instituição Lar de Santa Teresa, pela sua disponibilidade em prestar testemunho para a elaboração deste projeto.

A todos o meu muito obrigado, sem vocês não teria sido possível.





## **Plano de Marketing para o *Health Club* Lar de Santa Teresa**

**Resumo:** Este trabalho de projeto tem como finalidade elaborar um plano de marketing sobre o *Health Club* Lar de Santa Teresa. Nos últimos anos, este estabelecimento *fitness* tem vindo gradualmente a perder clientes, acarretando um prejuízo de capital considerável. Posto isto, a escolha da realização de um plano de marketing tem como objetivo, identificar as causas deste mesmo problema, visando a definição de estratégias com vista a otimizar a gestão financeira da empresa.

Este estudo permitiu concluir que, a empresa *Health Club* Lar de Santa Teresa se encontra em fase de declínio, sendo o fator preponderante para a perda do cliente, a degradação das suas instalações físicas. Para além disto, a elaboração da fase estratégica do plano de marketing fez perceber que, apostar na faixa etária correspondente à meia e terceira idade, iria claramente ser uma aposta diferenciadora da concorrência, tornando a empresa economicamente sustentável e lucrativa.

**Palavras-chave:** Plano de Marketing, *Health Club* Lar e Santa Teresa, Empresa

## **Marketing Plan for the *Health Club* Lar de Santa Teresa.**

**Abstract:** This project work, aims to execute a marketing plan on the Health Club Lar de Santa Teresa. In the recent years, this fitness club has been constantly losing costumers, resulting in a capital loss. The marketing plan realization, has the objective of identifying the causes of this major problem, and making strategies to improve the financial business health.

This study allowed us to conclude that Health Club Lar de Santa Teresa, is a business in declining phase, where physical facilities are the most damaging factor in terms of causing costumer loss. In addition, the marketing plan strategy, did realize that betting on the segmentation market middle and senior age, would clearly be a differentiation to turning the business in a success.

**Keywords:** Marketing Plan, Health Club de Lar Santa Teresa, Costumer Loss, Market

## Sumário

<b>Capítulo 1 - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1.    Objetivo do Trabalho .....	4
1.2.    Estrutura do Trabalho.....	4
 <b>Capítulo 2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
2.1.    Marketing de Serviços.....	7
2.1.1    Características dos Serviços.....	8
2.1.2 Qualidade de Serviço .....	8
Modelo <i>SERVQUAL</i> .....	9
2.1.3 Satisfação do Cliente.....	10
2.1.4. Adaptação do Marketing Mix (os 7 Ps) .....	11
Marketing Mix adaptado aos serviços .....	11
2.2.    Marketing de Desporto.....	13
2.2.1.    Qualidade do Serviço e Satisfação do Cliente em Desporto.....	13
2.2.2.    Mix de Marketing Adaptado ao Desporto .....	14
2.3.    Marketing para Organizações Sem Fins Lucrativos .....	15
2.4.    Plano de Marketing .....	16
2.4.1.    Fases de Elaboração de um Plano de Marketing. ....	17
 <b>Capítulo 3 - METODOLOGIA .....</b>	<b>21</b>
3.1.    Método de Recolha de Dados.....	23
3.2 Entrevistas e Questionários.....	25
3.2.1. Caraterização da Amostra .....	25

3.2.2. Resultados .....	27
3.2.2.1 Entrevistas Realizadas .....	27
3.2.2.2. Questionários .....	30
3.2.3. Análise de Resultados .....	34
3.3. Estrutura do Plano de Marketing.....	36
<b>Capítulo 4 - PLANO DE MARKETING .....</b>	<b>39</b>
4.1. Diagnóstico da situação.....	41
4.1.1. Análise Interna.....	42
Visão .....	42
Imagem .....	42
Logótipo.....	43
Caracterização dos Clientes .....	43
Recursos Humanos/Pessoas .....	43
Recursos Financeiros .....	44
Produto/ Serviço.....	45
Evidencias Físicas .....	46
Preço .....	47
Comunicação.....	48
Distribuição/ Local.....	49
Processos.....	49
Pessoas .....	50
4.1.2. Análise Externa.....	50
Análise da Envolve Contextual.....	50
Mercado Fitness e Análise da Concorrência.....	56

4.2.	Análise <i>SWOT</i> .....	59
4.3.	Definição de Objetivos.....	60
4.4.	Estratégia de Marketing. ....	61
4.4.1.	Segmentação e <i>Targeting</i> .....	61
4.4.2.	Posicionamento .....	62
4.5.	Planeamento de Mix de Marketing .....	62
4.5.1.	Planeamento para Produto/Serviço .....	62
	Equipamentos e Materiais.....	63
	Modalidades.....	64
	Nome da Marca.....	64
	Logótipo.....	65
	Outras características do serviço.....	65
4.5.2.	Planeamento para Evidências físicas .....	66
4.5.3.	Planeamento para Preço .....	66
4.5.4.	Planeamento para Comunicação .....	67
4.5.5.	Planeamento para Distribuição/Local .....	69
4.5.6.	Planeamento para Processos .....	69
4.5.7.	Planeamento para Pessoas.....	69
<b>Capítulo 5 -</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>71</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>		<b>75</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>79</b>

## Índice de Tabelas

Tabela 1- Resultados da Medição da Qualidade de Serviço.....	32
Tabela 2- Resultados das 5 dimensões do serviço do <i>HCLST</i> . ....	33
Tabela 3- Estrutura do Plano de Marketing .....	37
Tabela 4 - Preçário <i>HCLST</i> .....	48
Tabela 5- Obrigações legais de um ginásio segundo a AGAP .....	52
Tabela 6- Análise da envolvente contextual .....	55
Tabela 7 - Análise da concorrência, investigação do mercado .....	58
Tabela 8 - Análise <i>SWOT</i> .....	60
Tabela 9 - Novas Modalidades do <i>HCLST</i> .....	64

## Índice de Figuras

Figura 1- Logótipo Lar Santa Teresa .....	43
Figura 2- Equipamentos e materiais .....	46
Figura 3- Balneário masculino e sua degradação .....	46
Figura 4 - O “Antes e Depois” de um equipamento .....	63
Figura 5- O “Antes e Depois” de um material.....	63
Figura 6 – Nova proposta para o nome do ginásio .....	64
Figura 7- O "Antes e Depois" do logótipo do.....	65
Figura 8 - “O Antes e Depois” de um espaço do .....	66
Figura 9 - Flyer HCLST, movimento VIVA+ .....	68

## Índice de Gráficos

Gráfico 1- Caracterização das Idades do <i>QA</i> .....	26
Gráfico 2 - Caracterização das Idades do <i>QB</i> .....	26
Gráfico 3 - Orçamentos anuais <i>LST</i> .....	44

## Lista de Siglas

***AGAP*** – Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal

***INE*** – Instituto Nacional de Estatística

***HCLST*** – *Health Club* Lar de Santa Teresa

***LST*** – Lar de Santa Teresa

***PESTE*** – Análise do ambiente Político, Económico, Social, Tecnológico e Legal

***PIB*** – Produto Interno Bruto

***OSFL*** - Organizações sem fins lucrativos

***SWOT*** – *Strengths, Weaknesses Opportunities, Threats*

***QA*** – Questionário A (clientes)

***QB*** – Questionário B (ex-clientes)

***PDI*** – Presidente da Instituição Lar de Santa Teresa

***DT*** – Diretor Técnico do *Health Club* Lar de Santa Teresa

***M1*** – Monitor 1 do *Health Club* Lar de Santa Teresa

***M2*** – Monitor 2 do *Health Club* Lar de Santa Teresa





# Capítulo 1

## INTRODUÇÃO



O interesse pessoal em realizar atividade física tem vindo a aumentar numa escala global, devido à maior consciencialização para a prática de um estilo de vida saudável. O setor *health e fitness* é atualmente um mercado multibilionário, tendo mais de 131 milhões de utilizadores e mais de 153 mil estabelecimentos de *health clubs* e ginásios (Fetchko, Roy & Clow, 2018). Segundo a *EuropeActive*<sup>1</sup> (2018), na europa existem mais de 60 milhões de consumidores, gerando mais de 26.6 milhões de euros em receitas. Este mercado tem aproximadamente 60 mil instalações na europa, conseguindo empregar 650 mil pessoas. A nível nacional, segundo os dados mais recentes divulgados pelo Barómetro da Associação dos Ginásios de Portugal (AGAP, 2018) em 2017, o número de sócios em estabelecimentos *fitness* totalizou 535 mil utilizadores, gerando aproximadamente 220 milhões de euros. A mesma AGAP (2018) relatou que o mercado está em constante crescimento, prevendo um aumento das receitas entre 2.5% a 7% até ao final do ano de 2018.

A cidade de Viana do Castelo, capital de distrito, não foge à estatística nacional referida pela AGAP (2018), tendo vindo a aumentar o número de estabelecimentos *health e fitness*, de modo a satisfazer a procura crescente dos seus habitantes. No entanto, o *Health Club* Lar de Santa Teresa não tem vindo a acompanhar esta tendência de crescimento, constatando-se uma perda de clientes nos últimos anos, resultando em prejuízos no setor económico. Na tentativa de entender este acontecimento contraditório, e garantir um melhor cenário para este complexo desportivo, foi proposto um plano de marketing. Este último, segundo a perspetiva de Kotler e Keller (2012), é um instrumento que auxilia a empresa na sinalização das ameaças existentes e possíveis oportunidades, indicando o melhor caminho a percorrer, para que a permanência no mercado seja possível com impacto positivo, tendo em vista os objetivos estipulados pelas empresas.

---

<sup>1</sup> Antiga *European Health and Fitness Association* (EHFA), é a principal organização sem fins lucrativos que representa o setor *health & fitness* europeu em Bruxelas. Disponível em: <http://europeactive.eu/>.

## 1.1. Objetivo do Trabalho

Neste contexto, com tudo o que acima foi exposto, o objetivo principal deste projeto passa por elaborar um plano de marketing para o *Health Club* Lar de Santa Teresa, com o intuito de perceber o motivo pelo qual os clientes abandonam o estabelecimento, sinalizando as falhas existentes, para de seguida definir estratégias de combate a esta tendência, e assim assegurar a viabilidade económica do complexo desportivo.

## 1.2. Estrutura do Trabalho

Este trabalho de projeto é constituído por cinco partes distintas, sendo o primeiro capítulo referente à introdução deste projeto. O segundo ponto deste projeto corresponde ao enquadramento teórico, onde é feita uma revisão da literatura acerca das principais temáticas deste trabalho, nomeadamente o plano de marketing, o marketing de serviços, o marketing desportivo e o marketing nas organizações sem fins lucrativos.

No terceiro capítulo, é descrita a metodologia a ser seguida no plano de marketing de acordo com a revisão bibliográfica e o objetivo do trabalho. A pesquisa foi baseada no modelo de *action research*, recolhendo dados de carácter primário e secundário, tendo sido então recolhidos estudos sobre a instituição e o mercado na qual está inserida. Foram também feitas entrevistas ao pessoal do *HCLST*, e aplicados dois modelos de questionários, referentes a clientes do estabelecimento e antigos clientes.

Posteriormente, depois de toda a estrutura estar definida, foi delineado o quarto tópico, no qual é descrito o plano de marketing, onde é feita uma apresentação da empresa *Health Club* Lar Santa Teresa, uma organização sem fins lucrativos. Foi realizada uma análise do funcionamento interno da instituição, bem como um enquadramento no mercado envolvente, e uma análise da concorrência. De seguida, foi estruturada uma análise *SWOT*, e a partir dela foram definidos objetivos de marketing. Com estes bem estipulados, foi descrita a estratégia de marketing a implementar no planeamento de mix de marketing. Por fim, no último tópico, é feito um apanhado geral dos principais pontos a reter de todo o trabalho elaborado.

# Capítulo 2

## ENQUADRAMENTO TEÓRICO



Segundo os autores Kotler e Armstrong (2016) e McDonald (2016), o marketing, numa definição estratégica, pode ser compreendido como um processo pelo qual se identifica e corresponde às necessidades humanas e sociais, criando ofertas de produtos ou serviços de forma a satisfazer a procura. Kotler e Keller (2012) referem que uma das definições mais simples sobre o marketing, é atender às necessidades de forma lucrativa.

## **2.1. Marketing de Serviços**

Uma vez que o tema escolhido é um assunto fortemente inserido no setor de serviços, foi efetuada uma pesquisa teórica para estudar alguns conceitos importantes que devem ser levados em consideração sobre o marketing de serviços.

De acordo com Kotler e Keller (2012), um serviço é qualquer ato ou desempenho económico que uma parte pode oferecer a outra. Este é essencialmente de carácter intangível, e pode ou não estar ligado a um produto físico. O serviço corresponde ao exercício de uma atividade financeira, sendo um processo no qual clientes, pessoas, bens e recursos físicos interagem (Lovelock & Wirtz, 2016). O marketing de serviços, segundo Kotler e Keller (2012), tem causado um impacto revelante na dinâmica das empresas, na medida em que é uma fonte que gera lucros. A satisfação do cliente, torna-se um requisito obrigatório no perfil das empresas, tendo as organizações que cumprir esses parâmetros de forma efetivamente correta e satisfatória (Lovelock & Wirtz, 2016).

No entanto, os empreendimentos que utilizam os serviços como fonte de negócio, têm de considerar as características que os distinguem do marketing tradicional (de produtos). Segundo Kotler e Keller (2012), as características diferenciadoras do marketing de serviços são: a intangibilidade, a variabilidade, a perecibilidade e a inseparabilidade, descritos no seguinte ponto.

### 2.1.1 Características dos Serviços segundo Kotler e Keller (2012)

- *Intangibilidade*: Os serviços, ao contrário dos produtos tangíveis, são produzidos e consumidos na presença do cliente em tempo real. Isto significa que, o resultado do uso do serviço não pode ser visto, sentido, ouvido, provado ou cheirado, antes de se fazer a compra. Isto implica que a qualidade da empresa seja testada na hora, e aumente a probabilidade de erro por parte dos funcionários da casa e dos clientes. Por outro lado, se tudo correr como esperado, satisfazendo o cliente, este fator irá dar um sentimento de confiança ao mercado.
- *Variabilidade*: É representada pela diversidade no resultado final do serviço dependendo da pessoa que o fornece, e do seu estado anímico no momento.
- *Perecibilidade*: Significa que o serviço não pode ser armazenado posteriormente, como os produtos tangíveis normalmente são.
- *Inseparabilidade*: Indica a impossibilidade de separar o serviço do cliente. A interação entre cliente e funcionário é inevitável, sendo uma parte significativa do marketing de serviços, pois quanto melhor for o atendimento do funcionário, melhor será a satisfação final do cliente.

No contexto do marketing de serviços, a avaliação da sua qualidade é nuclear. Para os autores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), prestar um serviço de qualidade é essencial para garantir a sobrevivência de uma empresa num mercado extremamente competitivo. Os consumidores, ao despenderem dos seus recursos (dinheiro, tempo e energia), ficam na expectativa de serem recompensados com um serviço de qualidade prestado pelas empresas (Lovelock & Wirtz, 2016). Assim, as empresas devem apostar em prestar um serviço de alta qualidade, focado sempre nas necessidades e desejos do consumidor.

### 2.1.2 Qualidade de Serviço

A questão da qualidade tem sido foco em vários estudos na literatura de marketing de serviços. Os serviços ganham então uma especial importância devido ao seu papel na otimização dos lucros da empresa e satisfação de seus clientes (Hapsari, Clemes & Dean, 2016).



Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), definem a qualidade de serviço como a capacidade que a empresa tem para oferecer um atendimento personalizado que satisfaça, ou exceda as expectativas do cliente. Os funcionários da empresa que prestam o serviço de forma direta, podem influenciar significativamente a satisfação do cliente com o mesmo. Deste modo, estes realizam tarefas de marketing importantes para a organização, sendo que uma boa relação entre funcionários e clientes assume extrema importância (Zeithaml & Bitner, 1996). Os colaboradores devem, então, ter qualificações adequadas ao cargo que exercem, de modo a tornar situações indesejáveis de clientes insatisfeitos, em momentos de sucesso. Deste modo, os funcionários devem ser motivados pela empresa a dar o seu melhor na prestação de serviços (Parasuraman, et al., 1988).

Para avaliar mais facilmente a qualidade dos serviços da empresa, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), pioneiros no estudo da qualidade dos serviços, criaram um modelo com este propósito, fazendo investigações aprofundadas sobre as determinantes da qualidade dos serviços com base na percepção e avaliação dos clientes (Roslan, Wahab & Abdullah, 2015). O modelo *SERVQUAL* começou em 1985 por ter 10 dimensões (*fiabilidade, responsabilidade, competência, acesso, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, tangibilidade e conhecimento do consumidor*). No entanto, em 1988, já numa segunda etapa de investigação, os criadores reduziram de dez para cinco dimensões, e assim permaneceu até hoje (Grongroos, 2015) e (Shilbury, Westerbeek, Quick & Funk, 2009). Segundo Roslan et al. (2015), este modelo é considerado por muitos estudos como sendo o mais preciso para determinar a qualidade dos serviços prestados.

#### Modelo *SERVQUAL* de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

Os cinco determinantes da qualidade de serviço são descritos nos pontos abaixo.

1. *Elementos tangíveis*: Refere-se ao equipamento, instalações e materiais utilizados pela empresa prestadora de serviços. A questão da existência de funcionários é importante.
2. *Fiabilidade*: Os serviços prestados pela empresa, têm de cumprir os requisitos dos clientes, sem espaço para erro e com elevado profissionalismo.

3. *Capacidade de resposta*: Significa que os funcionários da organização que presta serviços estão dispostos a ajudar os clientes em tudo que for necessário, dando todo o tipo de informações necessárias e prestar o melhor atendimento possível.
4. *Segurança*: Traduz-se na capacidade de a empresa transmitir confiança ao cliente. O serviço prestado pelos funcionários deve ser o mais profissional possível, para o cliente se sentir confortável e seguro. Estes colaboradores devem ter a instrução necessária para desempenhar o cargo.
5. *Empatia*: Significa que a empresa entende os problemas dos clientes e atua no sentido da sua resolução, visando corresponder aos seus interesses e desejos. Os funcionários devem prestar especial atenção aos clientes, tratando-os como únicos.

Os determinantes de qualidade de serviço descritos acima, vão ser comparados no modelo com as expectativas dos clientes, serviços prestados e suas experiências. Para isso, serão usados 22 atributos, ou declarações para descreverem os 5 determinantes. Os participantes vão ter de dar, numa escalada de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), a sua opinião. No final, quanto menor a pontuação obtida, menor a qualidade percebida dos serviços (Shilbury et al., 2009) e (Gronroos, 2015).

Hill e Alexander (2016) referem que o modelo *SERVQUAL* é uma ferramenta aplicada em bastantes empresas e indústrias. Tem a função importante na determinação da perceção do cliente sobre a qualidade do serviço, avaliando as expectativas e a sua satisfação.

### 2.1.3 Satisfação do Cliente

A satisfação do cliente tem sido alvo de muito debate no âmbito do estudo do marketing. Para Kotler e Armstrong (2016), a satisfação do cliente traduz-se na sua experiência num determinado encontro com o serviço prestado. Os autores Hapsari et al. (2015), citam Holbrook<sup>2</sup> (1994), quando o mesmo refere que a satisfação dos clientes é um dos principais objetivos do marketing.

---

<sup>2</sup> Professor de marketing, que ensinou estratégias de marketing, gestão de vendas, comportamento do consumidor e comunicação comercial na cultura do consumo. Disponível em: <https://www8.gsb.columbia.edu/cbs-directory/detail/mbh3>.

A satisfação do cliente relativamente aos serviços, é avaliada com base nas múltiplas interações entre os funcionários e clientes, sendo que, quanto maior for o grau de satisfação, maior rentabilidade a empresa irá ter a longo prazo (Wicks & Rothlein, 2009). Para Hapsari et al. (2016), a grande vantagem na preocupação da satisfação do cliente está na capacidade de estimar a taxa de fidelidade à empresa. Quando isto não se verifica, a empresa corre o risco de perder clientes, e de posteriormente não saber lidar com a insatisfação dos mesmos (Hill & Alexander, 2016).

Portanto, torna-se crucial que as organizações comuniquem aos seus colaboradores a importância de saber atender o cliente, e comprometer-se a oferecer o melhor serviço possível, de modo a superar as expectativas do consumidor (Kotler & Keller, 2012).

#### **2.1.4. Adaptação do Marketing Mix (os 7 Ps)**

De acordo com Kotler e Keller (2012), o marketing mix define-se como um conjunto de fatores controláveis, que se relacionam com a forma como os consumidores interagem com o mercado. É uma ferramenta utilizada para alcançar as metas estipuladas pela organização, sendo uma estratégia fundamental para a perceção das necessidades e desejos dos consumidores (Kotler & Keller, 2012). Segundo a mesma bibliografia, a ferramenta tradicional é baseada nos 4 Ps da sigla inglesa (*Product, Price, Placement, Promotion*), que em português significam Produto, Preço, Comunicação e Distribuição. No entanto, como o tema de projeto é baseado num serviço, o mix de marketing deve obedecer aos 7 Ps, adicionando-se aos 4 Ps tradicionais, os 3 Ps relacionados aos serviços (*People, Process & Physical Evidence*), que se traduzem no português como, Pessoas, Processos e Evidências Físicas.

#### Marketing Mix adaptado aos serviços, segundo Kotler e Keller (2012):

- *Produto:* O produto é gerado pela empresa sendo resultado de uma troca com o consumidor. A empresa deve apresentar um produto diferente e inovador, de modo a destacar-se da concorrência. Quando um serviço não tem nenhum produto associado, o próprio serviço, torna-se o produto de um serviço de marketing.

- *Preço:* O Preço é um valor monetário associado ao produto/serviço no mercado, que é determinante para cobrir os custos operacionais da organização e gerar lucros. Este posiciona o produto no mercado e influencia a escolha do cliente.
- *Comunicação:* Relações públicas, atividades promocionais e publicidade (marketing direto e indireto) que se utilizam para aumentar as vendas e influenciar consumidores.
- *Distribuição:* Esta define a política de distribuição dos produtos/serviços, nomeadamente o tipo de canais a utilizar e o número de intermediários (armazenistas, retalhistas, grossistas, entre outros). No caso de um serviço, a distribuição está relacionada também ao local onde o serviço é prestado.
- *Pessoas:* São funcionários que estão relacionados com os serviços prestados pela empresa. Estas estão diretamente ou indiretamente ligadas ao desempenho da organização com base no testemunho dos clientes. As pessoas da empresa irão ser cruciais para a qualidade apresentada ao consumidor.
- *Processos:* São uma característica fundamental de uma empresa prestadora de serviços. Estes processos são os mecanismos e procedimentos que conduzem a organização a efetuar uma melhor interação com o cliente.
- *Evidências Físicas:* Este ponto é caracterizado como o ambiente em que o serviço se insere e as suas características físicas. É um fator que requer atenção pois ajuda a empresa a comunicar e prestar o serviço de forma mais eficiente.

Os autores Kotler e Keller (2012), esclarecem que estas novas variáveis irão acrescentar muito valor ao tradicional mix de marketing, devido às suas características diferenciadores que os serviços possuem em comparação aos bens tangíveis.

Posto isto, como este projeto está inserido numa temática desportiva, a adaptação destes 7 Ps é também fundamental para determinar uma boa estratégia competitiva numa organização desportiva (Shilbury et al., 2009). No capítulo seguinte, irá ser abordado, de forma mais profunda, a temática do Marketing de Deporto.

## **2.2. Marketing de Desporto**

O marketing de desporto foi primeiramente falado em publicidade no ano de 1979, o qual descrevia as atividades dos profissionais de marketing de produtos e serviços, relacionando-os com a realidade desportiva (Mullin, Hardy & Sutton, 2014). Segundo a mesma bibliografia citada, o marketing de desporto consiste em todas as atividades que são projetadas com vista a satisfazer as necessidades de todas as entidades e indivíduos, consumidores de desporto.

Numa outra abordagem ao tema, os autores Smith e Stewart (2015), Fullerton e Merz (2008) e Shilbury et al. (2009), dividem o marketing desportivo em duas categorias, o marketing de desporto e o marketing através do desporto. A principal diferença entre eles, está diretamente ligada aos produtos que oferecem ao público-alvo. O primeiro oferece produtos/serviços relacionados diretamente com o desporto, já o segundo está focado em produtos e serviços que, ainda que não estejam diretamente relacionados, fazem parte da esfera desportiva (Fullerton & Merz, 2008). Contudo, apesar de serem diferenciados, correlacionam-se entre si, e ambos visam criar uma relação entre uma empresa e o público-alvo (Smith & Stewart, 2015).

### **2.2.1. Qualidade do Serviço e Satisfação do Cliente em Desporto**

Numa empresa ligada ao desporto, a qualidade do serviço e satisfação do cliente são fatores fulcrais a ter especial atenção para garantir e potenciar a retenção de clientes. Assegurar a permanência de sócios no âmbito desportivo, torna-se muito importante para a organização, pois garante à empresa lucros sem ter necessariamente de angariar novos clientes, processo que pode implicar investimento de capital e tornar-se bastante dispendioso (Shilbury et al., 2009). Shilbury, Westerbeek, Quick e Funck (2009), citando Farber e Wycoff (1991), referem que a angariação de novos clientes se torna três a cinco vezes mais dispendiosa do que a fidelização dos já existentes.

Além da retenção de clientes, existem mais consequências positivas de uma boa qualidade e satisfação de serviços no meio desportivo, nomeadamente, menor número de reclamações, maior promoção boca a boca, maior consumo interno de serviços, e

assim menos dispersão e atenção à concorrência (Shilbury et al., 2009). Para Mullin et al. (2014), os funcionários de uma organização desportiva são os principais influenciadores para uma boa qualidade de serviço e satisfação do cliente.

Segundo Shilbury, Westerbeek, Quick e Funk (2009), é necessário fazer uma investigação detalhada na área, analisando e medindo o impacto da qualidade e satisfação dos clientes, nomeadamente recorrendo ao modelo *SERVQUAL* (modelo este já referido anteriormente no capítulo 2.1.2). Os resultados positivos decorrentes, são fundamentais para contribuir para a longevidade de uma organização sem fins lucrativos. (Shilbury et al., 2009, p.144).

### **2.2.2. Mix de Marketing Adaptado ao Desporto**

A ferramenta marketing mix, usada pelas organizações desportivas, também engloba o tradicional modelo dos 4 Ps (*Produto, Preço, Distribuição e Comunicação*) (Mullin et al., 2014). No entanto, para Mullin, Hardy e Sutton (2014), e Fetchko, Roy e Clow (2018), as organizações desportivas devem adicionar ao tradicional mix de marketing os 3 Ps relativos aos serviços (referidos no ponto 2.1.4.), e outras ferramentas que adicionem valor e fomentem o sucesso da empresa. Fetchko et al. (2018) referem o modelo dos 5 Ps (*Positioning, Plataform, Promotion, Profits, People*), como um novo modelo criado para otimizar a satisfação do consumidor.

- *Positioning* (posicionamento) – perceber os consumidores.
- *Plataform* (plataforma) – responder aos consumidores.
- *Promotion* (promoção) – envolver os consumidores.
- *Profits* (lucros) – satisfazer os consumidores.
- *People* (pessoas) – servir os consumidores.

Como é perceptível na tradução e exposição dos 5 Ps, a aplicação destes conceitos, constitui uma forte ferramenta para potenciar a qualidade e satisfação dos clientes (ponto 2.2.1).

Numa abordagem diferente acerca da temática marketing mix, Mullin, Hardy e Sutton (2014), adotam um ponto de vista menos complexo em relação ao método anterior

citado de Fetchko et al. (2018). Os autores adicionam uma nova categoria aos tradicionais 4 Ps, de nome “*Relações Públicas*” (*Public Relations*), que constitui uma forma de agrupar os 5 Ps de Fetchko, Roy e Clow (2018). Apesar de estar diretamente ligado à categoria de “*Comunicação*” no tradicional mix de marketing, esta nova categoria, adquire especial relevo, sendo destacada por ter impacto significativo no meio desportivo (Mullin et al., 2014).

Em suma, analisando tudo o que já foi exposto, entende-se que a comunicação constitui o fator mais importante nas atividades constantes de marketing relacionado ao desporto, o que vai de encontro com a perspetiva de Ratten e Ratten (2011), autores que referem que é a comunicação o fator preponderante no marketing de desporto. Para os mesmo autores, esta forma de comunicação pode ser feita através de plataformas desportivas, tais como revistas, programas de rádio e televisão.

### **2.3. Marketing para Organizações Sem Fins Lucrativos**

As organizações sem fins lucrativos (*OSFL*), são entidades privadas que servem a sociedade, prestando serviços para melhorar a qualidade do seu estilo de vida. Os detentores e fornecedores de capital destas organizações trabalham com uma determinada missão, não sendo remunerados (Carvalho, 2016). O Autor Mcleish (2011) refere que estas organizações não operam em prole do lucro. Em termos financeiros, a organização tem o objetivo de gerar receitas para pagar as despesas, e o restante capital serve para investir nas suas atividades.

Com o aumento das organizações sem fins lucrativos no mercado, muitas *OSFL*, de modo a enfrentar o aumento da concorrência, sentiram a necessidade de efetuar uma avaliação geral sobre a empresa, e apostar em estratégias de marketing (Andreasen & Kotler, 2008). Para realizar uma avaliação global nas *OSFL*, torna-se necessário a elaboração de um plano estratégico e operacional, e assim avaliar a organização e os seus colaboradores (Carvalho, 2016). Com isto, as estratégias de marketing devem ser levadas em consideração, como um meio importante para garantir o sucesso da organização (Mcleish, 2011). Assim o marketing nas *OSFL* assume um papel

influenciador na dinâmica da organização, na medida em que, proporciona um conjunto enorme de benefícios a todos os envolvidos (Carvalho, 2016).

Como a atividade de marketing nas *OSFL* não pode avaliar a empresa perante o lucro obtido, pelos motivos acima referidos, o autor Mcleish (2011) refere então, que o principal objetivo será avaliar o intangível da organização, ou seja, a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes. Posto isto, torna-se necessário o investimento na atração de recursos, tanto humanos como financeiros. Para uma melhor avaliação da empresa, do mercado e das necessidades do público-alvo, e assim poder ser calculado e realizado um investimento adequado nas áreas-chave, os autores Andreason e Kotler (2008) explicam que as *OSFL* devem implementar um plano de marketing, de forma organizada, estruturada e ajustada às suas características.

## **2.4. Plano de Marketing**

Um plano de marketing é atualmente visto como uma ferramenta de trabalho necessária, para organizar e conduzir uma empresa a nível estratégico e tático, projetando o seu funcionamento a curto e longo prazo (Kotler & Keller, 2012). Segundo Westwood (2013) e Kotler e Keller (2012), o objetivo do plano de marketing passa por criar uma estratégia de investigação sobre o mercado e sobre a própria empresa, para que a organização possa definir um processo metodológico a seguir, visando o seu crescimento comercial. Para Shilbury et al. (2009), o plano de marketing é essencial numa empresa desportiva, pois é um instrumento que consegue identificar mais facilmente as oportunidades no mercado.

A estratificação de uma sequência de atividades no plano de marketing, é essencial para alcançar os objetivos de uma empresa (McDonald, 2016). Os autores Wood (2014) e Westwood (2013) referem que, esse planeamento é feito em forma de documento escrito, de maneira a fornecer às empresas uma metodologia de trabalho mais prática e simples, com a descrição de todas as etapas a serem seguidas. Só depois de documentada toda a metodologia, será iniciada a aplicação prática e específica de princípios e processos de marketing (Mullin et al., 2014).



De forma a elaborar o melhor plano de marketing a seguir neste projeto, foram estudados diversos modelos apresentados por vários autores, entre Lovelock e Wright (2016), Westwood (2013), Wood (2014), McDonald (2016), e Kotler e Keller (2012). Apesar de existirem bastantes modelos, os mesmos autores apresentam uma congruência de pensamentos em várias etapas.

#### **2.4.1. Fases de Elaboração de um Plano de Marketing.**

De acordo com os autores Westwood (2013), Wood (2014), McDonald (2016) e Kotler e Keller (2012), um plano de marketing deve começar por uma análise profunda sobre a situação interna (*análise interna*) e externa (*análise externa*) da empresa, designada como *Diagnóstico da Situação*. Para um melhor desenvolvimento desta etapa, os autores Babin e Zikmund (2016) consideram que uma pesquisa de marketing exploratória quantitativa e qualitativa, em forma de entrevistas e inquéritos a indivíduos relacionados com a entidade, torna-se fulcral para entender quais as lacunas das empresas e oportunidade no mercado.

Na *Análise Interna*, o autor Westwood (2013) afirma que é nesta fase que se torna possível a recolha da informação total existente da empresa, sinalizando todos os aspetos positivos e negativos encontrados. Desta forma, é possível identificar todos os recursos e competências da própria empresa, de modo a aproveitar ao máximo todas as suas capacidades (Westwood, 2013). Segundo a mesma referência bibliográfica, e Kotler e Keller (2012), esta etapa interna pode ser dividida por *perfil da empresa*, *recursos humanos*, *financeiros* e *organizacionais* e pela realização da ferramenta *marketing mix*.

Relativamente à *Análise Externa*, o autor Wood (2014), afirma que corresponde ao estudo da envolvente contextual da empresa. Freire (2008) refere que para um melhor desenvolvimento desta etapa, é necessário utilizar a técnica de análise *PESTE*. Trata-se de uma ferramenta estratégica para perceber as oscilações do mercado, conseguindo identificar as suas oportunidades e ameaças (Kotler & Keller, 2012). Segundo Freire (2008), com recurso a esta técnica, é possível estudar os elementos do meio envolvente, nomeadamente, o nível económico, sociocultural, político-legal,

tecnológico e ambiental. Ainda dentro *Análise Externa* da empresa, os autores Westwood (2013), Wood (2014), McDonald (2016) e Kotler e Keller (2012), consideram a *Análise de Mercado* e a *Análise da Concorrência*, os próximos elementos chave a serem estudados, pois conhecer e analisar o mercado e a concorrência torna-se extremamente importante para que a empresa possa determinar a sua vantagem competitiva.

A fase posterior ao *Diagnóstico da Situação*, segundo os autores McDonald (2016) e Kotler e Keller (2012), é a *Análise SWOT*. O método *SWOT* corresponde a uma análise profunda do cenário global da empresa, estabelecendo a ligação entre a *Análise Interna* e *Análise Externa* do *Diagnóstico da Situação*, sendo frequentemente usada como base para gestão e planeamento estratégico (McDonald, 2016). É uma sigla inglesa que resulta da junção das seguintes palavras: forças (*Strength*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*), (Kotler & Keller, 2012). Para Shilbury et al. (2009), esta análise é importante na medida em que nos permite perceber quais as potencialidades de uma empresa no âmbito desportivo.

Segundo Wood (2014), a etapa que se segue corresponde aos *Objetivos de Marketing*, que se caracteriza pelo estabelecimento das metas a atingir pela empresa de uma forma clara, concisa e calendarizada. Esta etapa é obtida através do estudo da *Análise Interna* e *Externa* do *Diagnóstico da Situação*, bem como da *Análise SWOT*, sendo a ponte necessária para a elaboração de estratégias no plano de marketing, constituindo, portanto, a chave de todo o processo (Baker & Hart, 2016).

Baker e Hart (2016) e Kotler e Keller (2012) mencionam que a próxima etapa do documento de plano de marketing deve ser, portanto, a *Estratégia de Marketing*, desenvolvida pela organização consoante os objetivos estipulados na etapa anterior. A *Estratégia de Marketing*, segundo Lovelock e Wright (2016), Wood (2014) e Kotler e Keller (2012), deverá ter presente como principais objetos de estudo a *Segmentação*, *Targeting* e *Posicionamento*.

A *Segmentação*, segundo Kotler e Keller (2012), consiste na divisão de um mercado heterogéneo em subgrupos de clientes que possuem comportamentos ou necessidades semelhantes. Após a divisão, será feito o planeamento de como será introduzida a

empresa nesse grupo escolhido. Os grupos podem ser segmentados tendo em conta os seus comportamentos, perfis, idade, género, etnia e estilo de vida (Kotler, 2008) e (Mullin et al., 2014). O *Targeting* tem como função decidir quais os clientes dentro do subgrupo escolhido na *Segmentação* que a empresa pretende seleccionar, e assim definir qual a estratégia a utilizar para atrair o alvo (Kotler & Keller, 2012). A sua importância reside no facto das empresas não conseguirem alcançar todos os consumidores de forma eficiente, pois torna-se impossível conseguir satisfazer de igual forma todos os seus desejos e necessidades (Wood, 2014). Kotler (2008) acrescenta que “As empresas têm maiores chances de se saírem bem quando escolhem com cuidado os seus mercados-alvo”. O *Posicionamento* está fortemente ligado ao desenvolvimento de uma imagem/reputação favorável da empresa perante o mercado. O seu propósito é ocupar um lugar bem posicionado na mente dos clientes-alvo, destacando-se assim, da concorrência (Lovelock & Wright, 2016).

A próxima etapa do plano de marketing, segundo Kotler e Keller (2012) e McDonald (2016), será o desenvolvimento da ferramenta *marketing mix* que foi anteriormente descrita no ponto 2.1.5 *Marketing mix adaptado aos serviços*.

Para finalizar o plano de marketing os autores Kotler e Keller (2012), McDonald (2016), referem que as etapas finais são a *Orçamentação* do plano, e sua *Implementação*.

Com tudo o que foi exposto, a estruturação do plano de marketing foi realizada segundo a metodologia do projeto detalhada no próximo capítulo, com base no estudo bibliográfico efetuado e as características próprias do *HCLST*.



# Capítulo 3

## METODOLOGIA



O plano de marketing, como foi referido anteriormente, é uma metodologia de trabalho que fornece à organização um conjunto de estratégias a seguir, viando o crescimento empresarial (Wood, 2014) e (Westwood, 2013). A pesquisa de marketing (*Marketing Research*) tem um papel importante na sua estrutura, relacionando a empresa com o mercado (Kotler & Keller, 2012).

A metodologia para este projeto de plano de marketing, foi baseada no modelo *Action Research* citado por Ernest Stringer (2014). Trata-se de uma abordagem de investigação sistemática, que permite às empresas encontrar soluções eficazes para os problemas que enfrentam, potenciando a eficácia e a eficiência do seu funcionamento. Esta estratégia foi primeiramente aplicada por Lewin (1946), e usada em vários estudos, nomeadamente gestão, educação, medicina e atividade física. Ernest Stringer (2014) refere que, o modelo *Action Research* é um processo de análise que permite às organizações compreender a natureza dos eventos e fenómenos problemáticos existentes. Para Saunders, Lewis e Thornhill (2012), a mesma caracteriza-se pela procura de novas explicações dos problemas empresariais a resolver.

### **3.1. Método de Recolha de Dados**

Os métodos de recolha de dados devem ser escolhidos de acordo com o tipo de pesquisa que a empresa pretende realizar, com base no objetivo da investigação (Saunders et al., 2012). Para este projeto, foram recolhidos dados de carácter primário e secundário. De acordo com Saunders et al. (2012) e Shilbury et al. (2009), os dados secundários são possíveis elementos internos e externos, sendo que os dados internos correspondem a estudos efetuados pela organização, e os dados externos são adquiridos e fornecidos pelo mercado. A nível interno, foram recolhidas informações tornadas públicas sobre a instituição *Health Club* Lar de Santa Teresa nomeadamente, a caracterização da empresa, funcionários, espaço existente, equipamentos, situação financeira do complexo desportivo e taxa de retenção de clientes e novas inscrições. A nível externo foram recolhidas informações atuais sobre o mercado existente a nível europeu, nacional, municipal, e sobre qual a principal concorrência da empresa *Health Club* Lar de Santa Teresa.

Relativamente aos dados primários, os autores Saunders, Lewis e Thornwill (2012), referem que são elementos criados, estabelecidos e trabalhados pelos pesquisadores de forma a responder às suas dúvidas existentes. Podem ser divididos em dois grupos, sendo denominados como métodos quantitativos e qualitativos, ou conjugar ambos, designando-se como método misto. Os diferentes métodos fornecem diversos tipos de dados, devendo a informação ser trabalhada de acordo com o método utilizado (Babin & Zikmund, 2016). Neste projeto, foi utilizado o método de pesquisa misto, pois adequa-se melhor com os objetivos da investigação.

Segundo Holloway e Galvin (2016), a pesquisa qualitativa tem o objetivo de recolher dados mais significativos em pouca quantidade. Esta pesquisa alicerça-se no comportamento, emoções e experiências dos participantes. Trata-se de uma recolha de dados mais profunda e detalhada, sendo a entrevista a forma de pesquisa qualitativa mais frequentemente usada pelos pesquisadores (Holloway & Galvin, 2016). Para Reis (2016), estas entrevistas devem ser estruturadas consoante o objetivo do trabalho, seguindo um guião organizado, de modo a obter a informação o mais fidedigna e completa possível. Segundo o mesmo autor e os autores Holloway e Galvin (2016), estas entrevistas devem dar ao entrevistado total liberdade e confiança, de modo a que possa expressar suas opiniões.

Com tudo isto, foram feitas entrevistas a quatro pessoas da *Health Club* Lar Santa Teresa, nomeadamente o presidente atual da instituição, o diretor técnico do complexo desportivo, e dois monitores (*Anexo 3*).

Em relação à pesquisa quantitativa, segundo Reis (2010), esta corresponde a uma metodologia que estuda os dados em quantidade, podendo generalizar os resultados finais. O mesmo autor classifica o questionário como uma das ferramentas mais utilizadas na recolha dos dados. Para Babin e Zikmund (2016), o questionário torna-se uma ferramenta menos limitativa que a entrevista, porque o anonimato do inquirido faz com que tenha maior liberdade de expressão, uma vez que a sua identidade está oculta. Assim, optou-se por realizar um estudo em forma de questionário a atuais e antigos clientes do *HCLST*. Estes foram divididos em *Questionário A* (clientes atuais) e *Questionário B*. No entanto, o questionário feito aos clientes do *HCLST* (*QA*), vai



ser mais estruturado, devido à inserção do modelo *SERVQUAL*, proposto por Parasuraman et al. (1985) e citado por Grongroos (2015) Shilbury et al. (2009), Roslan et al. (2015), estudado na revisão da literatura.

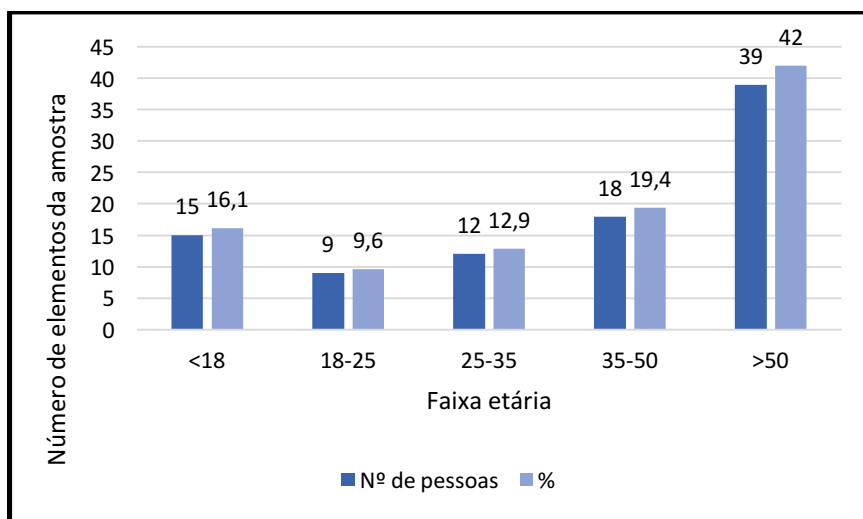
## **3.2 Entrevistas e Questionários**

### **3.2.1. Caraterização da Amostra**

A amostra utilizada para a recolha de informação em entrevistas e questionários, contabilizou um total de 114 pessoas.

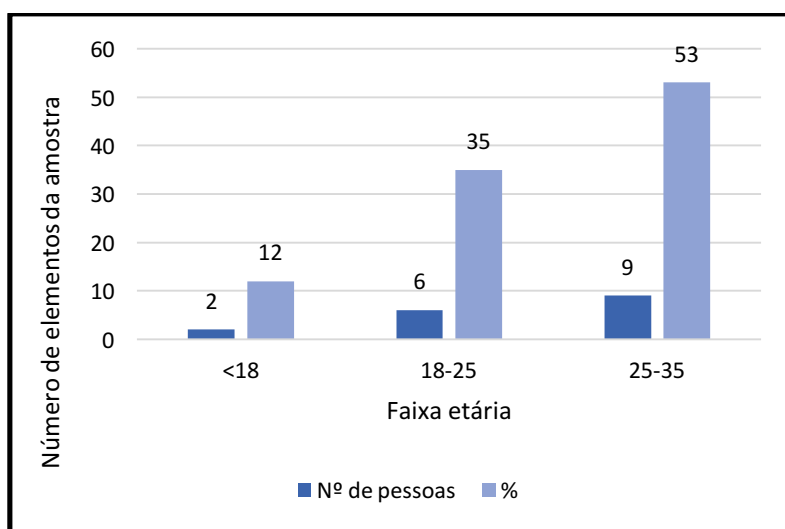
Para as *entrevistas*, recolheu-se informação de quatro pessoas, entre elas o Presidente atual da Instituição Lar Santa Teresa (*PDI*), o Diretor Técnico do complexo desportivo (*DT*) e dois Monitores do ginásio (*M1* e *M2*).

No *Questionário A*, a amostra é representada por um total de 93 pessoas, das quais 51 pertencem ao sexo feminino, perfazendo 54.8% do total, com os restantes 45.2% a pertencer ao sexo masculino (42 pessoas). Em termos de caraterização da idade (*Gráfico 1*), 39 dos participantes (42% da amostra), têm mais de 50 anos, 18 (19.4%) têm entre 35 e 50 anos, 12 (12.9%) têm entre 25 a 35 anos, 9 (9.6%) entre 18 e 25, e por fim, 15 (16.10%), têm menos de 18 anos. Pode-se assim concluir que, mais de 60% da amostra do *QA* tem mais de 35 anos de idade.



**Gráfico 1- Caracterização das Idades do QA**

Em relação ao *Questionário B*, a amostra é mais reduzida, perfazendo um total de 17 pessoas, das quais 9 têm entre 25 a 35 anos, 6 entre 18 a 25 anos, e 2 com menos de 18, sendo que nenhum antigo cliente que participou no inquérito tinha mais de 50 anos (*Gráfico 2*). Em relação ao sexo dos indivíduos, verificou-se uma prevalência do sexo masculino com 70.6%, contabilizando 12 clientes, restando 5 do sexo feminino.



**Gráfico 2 - Caracterização das Idades do QB**

### 3.2.2. Resultados

#### 3.2.2.1 Entrevistas Realizadas

##### Entrevista com o Presidente atual da instituição Lar Santa Teresa (PDI).

Na entrevista realizada ao atual presidente da instituição Lar Santa Teresa, foi recolhida muita informação sobre a instituição e sobre a atual situação do complexo desportivo *HCLST*.

Segundo o *PDI*, a instituição Lar de Santa Teresa é composta por várias valências, entre elas, a estrutura residencial para pessoas idosas, casa de acolhimento feminino, cabeleireira e esteticista (Corpo/Natura), Cresce/Jardim de Infância, e o complexo desportivo (*HCLST*).

Sobre o complexo desportivo, de forma a responder à primeira pergunta colocada no guião<sup>3</sup> (Que importância tem o complexo desportivo para a instituição?), o mesmo falou que “...o *Health Club* é extremamente importante para a instituição, no entanto não é o serviço de principal destaque...”.

Na questão colocada acerca dos recursos humanos do *HCLST*, o *PDI* informou que o estabelecimento conta com três colaboradores atuais, sendo eles o diretor técnico *DT* e os monitores (*M1* e *M2*). Contudo, o mesmo referiu que existem mais colaboradores que servem o complexo desportivo, mas trabalham de forma indireta para a instituição, nomeadamente a secretaria, receção e funcionários de limpeza e manutenção.

Para explorar a situação do nível financeiro, e assim abordar a questão principal de estudo de projeto, o presidente *PDI* foi muito prestável e ofereceu o relatório de contas de 2017 da instituição, de forma impressa (*Anexo 12*). Com isto foi possível responder melhor à seguinte pergunta colocada (Qual foi o resultado financeiro do estabelecimento no ano transato de 2017?), onde o *PDI* relatou que o complexo desportivo nos últimos cinco anos tem tido resultados negativos, tendo vindo a perder

---

<sup>3</sup> Guião das entrevistas está inserido no *Anexo 3*

clientes de modo significativo desde o ano 2016 até ao presente (*Anexo 7*). Dentro do mesmo assunto, foi perguntado (Como explica a queda de clientes do ginásio?), ao qual o *PDI* informou que se devia ao facto de haver novas entidades lúdicas na região, aumentando assim a concorrência da instituição.

Respondendo à última pergunta (Que estratégia foi utilizada para reverter a situação?), o *PDI* afirmou “... foram feitas reduções nos preços para cativar novos clientes, e para manter os atuais...”. No entanto, a estratégia não foi suficiente. O mesmo disse que a atividade do complexo desportivo não pode continuar com estes números, e que tem de existir uma mudança drástica do panorama financeiro.

#### Entrevista com o Diretor Técnico (DT) do complexo desportivo

Na entrevista realizada ao diretor técnico do ginásio *Health Club* Lar de Santa Teresa, o *DT*, foi possível conhecer mais profundamente a dinâmica interna do espaço. Antes da entrevista, foi feita uma visita guiada ao espaço físico e equipamentos disponíveis.

Na entrevista, o *DT* forneceu panfletos sobre os preços e modalidades praticadas no *Health Club* (*Anexo 14 e 15*), de modo a responder à primeira questão do guião (Que preços e modalidades praticam no ginásio?). Ainda dentro do mesmo assunto, foi-lhe perguntado “Existe serviço de *personal trainer*?”, ao que ele mesmo respondeu positivamente, ainda que essa informação não fosse muito conhecida pelos clientes do ginásio, por falta de interesse.

À terceira pergunta, (Como caracteriza a perda de clientes no ginásio? Será que está relacionado com o espaço físico, preço, modalidades?), o *DT*, respondeu que tal facto poderia dever-se ao surgimento de novos e melhorados ginásios. No entanto, referiu que, apesar de existirem novos ginásios, o *Health Club* Lar de Santa Teresa é dos poucos que possui piscina e pratica preços moderados, o que lhe adiciona potencial valor na procura. De facto, os clientes que deixam o ginásio, são maioritariamente jovens e não utilizadores da piscina. O mesmo afirmou “...quem se inscreve pela componente da piscina, não abandona o ginásio, pois não temos muita concorrência que consiga competir com estes preços”.

Por último o *DT* respondeu à quarta pergunta (Quando foi a última vez que o espaço teve renovações?), informando que o estabelecimento recebeu renovações em 2015, onde se acrescentou um anexo ao ginásio, com o objetivo de ser uma sala de musculação (*Anexo 18*).

#### Entrevista com o Monitor do ginásio (*MI*)

Na entrevista ao *MI*, pela resposta à primeira pergunta (Como caracterizas o ginásio *Health Club* Lar de Santa Teresa?), este define o espaço como um estabelecimento bastante acolhedor, com características distintas dos demais concorrentes, por oferecer um ambiente mais acolhedor e familiar.

Na segunda pergunta (Consideras que os clientes estão satisfeitos com o serviço do ginásio?), o *MI* considera que, de uma forma geral os clientes do *Health Club* Lar de Santa Teresa estão satisfeitos com as condições do serviço. No entanto, o mesmo esclarece duas situações que suscitam reclamações pontuais, como “...algumas pessoas da musculação, de vez em quando, se queixam das máquinas antigas...” e “...certas pessoas que fazem aulas de grupo queixam-se da área reduzida das salas...”.

Com isto, relativamente à terceira pergunta, (Qual consideras ser o principal fator para a perda de clientes?), o próprio responde que esta pode ser causada pelas mesmas queixas dos clientes, como “... falta de novos equipamentos ... leva a perda de clientes mais propriamente do sexo masculino”. Ainda na mesma pergunta, acrescenta que, uma das principais causas do abandono da maior parte do sexo feminino, e da falta de novas adesões, pode ser devido à pouca oferta de aulas de grupo, referindo “... as aulas de grupo que existem não são suficientes, e os clientes não têm muito por onde escolher...”.

De forma aberta, o *MI* explicou que, se existissem pequenos investimentos de capital em novos equipamentos já seria uma grande ajuda para cativar os atuais clientes e atrair novas adesões. O mesmo acrescentou que mais aulas de estúdio durante o dia e maior variedade na oferta, seriam pontos cruciais na preservação dos sócios e na atração de nova clientela. O *MI* afirmou que se torna muito difícil atrair novos clientes

e competir contra outros estabelecimentos, na medida em que não existe grande reconhecimento da marca, devido à falta de publicidade.

#### Entrevista com o Monitor do ginásio (M2)

Tal como a entrevista com o *M1*, esta começou com a pergunta (Como caracterizas o ginásio *Health Club* Lar de Santa Teresa?), ao que o *M2* referiu “... é um ginásio que oferece um ambiente mais familiar e aconchegante”. Esta resposta originou a segunda pergunta, seguindo o guião do (*Anexo 3*), sobre a satisfação dos clientes em relação aos serviços do ginásio, cuja resposta foi “...penso que a maioria dos clientes estão satisfeitos, mas obviamente temos muito a melhorar para poder competir com as grandes cadeias ...”, acrescentando que, infelizmente, o espaço não contém máquinas de musculação e pesos de última geração, e se torna, assim, difícil cativar clientes.

Na questão referente à caracterização dos clientes do *Health Club*, o *M2* respondeu que a maior parte dos sócios do ginásio tem mais de 40 anos de idade, e grande parte dos mesmos costuma frequentar aulas de grupo de piscina, mais propriamente, as aulas de hidroginástica. No entanto, devido aos preços acessíveis, a empresa tem cativado, cada vez mais, as camadas mais jovens, nomeadamente, estudantes.

A última pergunta, (Considerando que o ginásio não tem renovações recentes, e não tem investido em material, achas que tal tem influenciado a perda de clientes?), o *M2* respondeu que essa é, de facto, uma das principais causas da baixa de clientes e da fraca adesão. O mesmo referiu “... somos um ginásio pequeno, e sem remodelações e investimento em novo equipamento, não podemos competir com os estabelecimentos modernos que vão surgindo na cidade”.

#### 3.2.2.2. Questionários

*Questionário A* – Inquérito feito a 93 clientes do *HCLST* (*Anexo 4*).

Começando por analisar os resultados referente à questão “Como conheceu o ginásio *Health Club* Lar de Santa Teresa?”, a grande maioria, perfazendo 74.2% dos inquiridos, respondeu que foi por recomendação de amigos ou familiares. Os restantes

clientes responderam que conheceram o estabelecimento devido à frequência habitual da área envolvente ao espaço físico onde se situa o ginásio. Relativamente à quarta pergunta, “Porque escolheu este estabelecimento *fitness*?”, podemos verificar que a maior parte dos participantes (38.7%) respondeu que se devia às aulas. Já 19.4% dos clientes afirmaram que se devia aos preços praticados e outros 17.2% devido à sua localização. Os restantes, 11.8% responderam que se devia à influência de amigos e família, 6.45% à qualidade de serviço e 6.45% ao espaço e equipamentos.

Quanto à quinta pergunta, sobre o pacote mensal mais escolhido pelos 93 clientes, a mensalidade de 2 vezes por semana foi a mais votada, contabilizando 29% da amostra, seguindo-se o pacote de estudante com 20.4%, o de musculação 15.10%, e a mensalidade tudo incluído com 14% de inquiridos. Por último, com menos adesão, o pacote aulas de estúdio teve 11.8%, agregado maior e menor com 9.6%.

Na pergunta “Há quanto tempo frequenta o ginásio *Health Club* Lar de Santa Teresa?”, 34 clientes responderam que frequentavam o estabelecimento há mais de 5 anos, 27 entre 3 a 5 anos, e 25 entre 1 a 3 anos. No entanto, apenas 7 dos 93 inquiridos está à menos de um ano, o que significa que poucas inscrições se fizeram no ano de 2018.

Em relação à pergunta sobre o horário mais conveniente praticado pelos participantes, a grande maioria, correspondendo a 49 dos participantes, respondeu que frequentava o complexo desportivo dentro do horário das 17 horas e 22 horas. Apenas 8 participantes usufruíam do serviço das 12 horas às 17 horas. As restantes 36 pessoas frequentam o horário da manhã, das 8 às 12 horas.

Quanto às modalidades mais frequentadas no *Health Club* Lar de Santa Teresa, 59 pessoas responderam que frequentavam aulas de grupo, sendo que 27 praticavam musculação e cardiovascular, e as restantes 7, piscina e jacúzi.

As restantes perguntas, da 9ª à 22ª, foram retiradas do conjunto de 22 declarações do modelo de *SERVQUAL* estudado na literatura. O modelo, como foi dito, tem o objetivo de avaliar a qualidade do serviço que o complexo desportivo *Health Club* Lar Santa Teresa presta aos clientes. Na tabela seguinte, estão apresentadas as perguntas colocadas, elaboradas segundo as 5 dimensões (*Elementos Tangíveis, Fiabilidade,*

*Capacidade de Resposta, Segurança e Empatia*) propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), e os respetivos resultados.

<b>Declarações</b>	<b>N</b>	<b>Min.</b>	<b>Max</b>	<b>Méd.</b>	<b>CrITÉrio</b>
9. As instalações físicas do ginásio são visualmente atrativas.	93	1	7	4,56	Elementos Tangíveis
10. Os materiais relacionados com o serviço que o ginásio utiliza (equipamentos, folhetos, plano de treinos, horários, etc.) são visualmente atrativos.	93	1	7	3,89	Elementos Tangíveis
11. Os empregados têm uma aparência agradável.	93	3	7	6,90	Elementos Tangíveis
12. A empresa <i>Health Club</i> Santa Teresa presta um serviço rápido e eficaz.	93	1	7	5,47	Fiabilidade
13. Quando o cliente tem um problema a empresa mostra interesse em solucioná-lo.	93	2	7	5,75	Fiabilidade
14. A empresa mostra profissionalismo em manter os registos isentos de erros.	93	2	7	6,13	Fiabilidade
15. Os empregados da empresa oferecem um serviço rápido aos clientes.	93	2	7	6,39	Capacidade de resposta
16. Os empregados estão sempre dispostos a auxiliar os clientes.	93	2	7	6,72	Capacidade de resposta
17. O comportamento dos empregados transmite segurança e confiança.	93	2	7	6,56	Segurança



18. Os empregados são sempre amáveis e prestáveis.	93	2	7	6,84	Segurança
19. Os empregados têm conhecimentos suficientes para responder às perguntas dos clientes.	93	1	7	6,21	Segurança
20. O ginásio pratica horários convenientes.	93	1	7	5,77	Empatia
21. Os empregados oferecem uma atenção personalizada aos clientes.	93	2	7	5,98	Empatia
22. Os empregados do ginásio compreendem as necessidades específicas dos seus clientes.	93	1	7	5,26	Empatia

**Tabela 1- Resultados da Medição da Qualidade de Serviço (1=Discordo Totalmente; 7=Discordo Totalmente) do *HCLST*, segundo modelo *SERVQUAL* de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).**

De modo a perceber melhor os resultados da avaliação da qualidade do serviço prestado, foi feita uma média dos resultados das declarações anteriores por dimensão. A tabela seguinte expõe o resultado final segundo as 5 dimensões do modelo *SERVQUAL* proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), e citado pelos diversos autores Grongroos (2015) e Shilbury et al. (2009).

<b>Elementos Tangíveis</b>	<b>Fiabilidade</b>	<b>Capacidade de resposta</b>	<b>Segurança</b>	<b>Empatia</b>
5,11	5,78	6,55	6,53	5,67

**Tabela 2- Resultados das 5 dimensões do serviço do *HCLST*, segundo o modelo *SERVQUAL* de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).**

*Questionário B – Inquérito aplicado a 17 clientes que abandonaram o Health Club (Anexo 4)*

Na questão, “Como conheceu pela primeira vez o ginásio *Health Club* Lar de Santa Teresa?”, a maioria da amostra (11 pessoas) respondeu que se devia por frequentar áreas vizinhas ao local, e as restantes 6 por recomendação de amigos ou família. Em relação à pergunta, “Porque escolheu na altura o *Health Club* Lar de Santa Teresa?”, a maior parte dos participantes (8 pessoas) responderam que se devia à sua *localização*, 5 aos *preços acessíveis*, e 4 devido a *amigos ou familiares*. Na questão sobre a mensalidade escolhida, 6 ex-clientes responderam que usufruíam do pacote estudante, 4 do pacote de aulas de estúdio, 4 do pacote de musculação, 2 do pacote tudo incluído, e os restantes, o pacote de 2 vezes por semana.

Quando se abordou qual a principal razão da saída do ginásio, a maioria respondeu que se devia à falta de qualidade dos equipamentos, contabilizando 8 pessoas. Por outro lado, 5 pessoas responderam que o abandono aconteceu devido a falta de diversidade de aulas, 2 acusaram a falta de qualidade dos serviços, 1 pessoa o preço praticado e 1 pelos horários.

Por fim, quando foi colocada a pergunta “Se o motivo pelo qual abandonou o ginásio fosse melhorado, poderia voltar a frequentar o *Health Club* Lar de Santa Teresa?”, 8 pessoas responderam que *talvez* pudesse acontecer, 5 pessoas responderam afirmativamente e 4 responderam que não.

### **3.2.3. Análise de Resultados**

O *Health Club* Lar de Santa Teresa é um estabelecimento *health e fitness* que pertence à instituição Lar de Santa Teresa. A instituição está diretamente ligada ao complexo desportivo, tendo colaboradores importantes para o funcionamento do estabelecimento *fitness*, nomeadamente o presidente, a secretaria, departamento de limpeza e manutenção. Os únicos membros que trabalham de forma direta para a sua atividade, são, o diretor técnico e os dois monitores, e os restantes 3 *personal trainers* que monitorizam aulas de grupo.

Em relação aos serviços prestados por estes colaboradores, podemos verificar nos resultados do método *SERVQUAL* do *QA*, que a maior parte dos clientes está bastante satisfeito com o serviço, verificando-se que a qualidade do serviço do *HCLST* foi classificada com uma nota extremamente positiva, e acima da média em todas as 5 dimensões (*Tabela 2*).

No entanto, verifica-se que o resultado da dimensão *Elementos Tangíveis* do método *SERVQUAL* do *QA*, particularmente as perguntas 9 e 10, foram as menos positivas, estando a pergunta 10 abaixo da média. Dentro do mesmo assunto, no *QB*, 47% dos participantes declararam que as questões relacionadas com o espaço e os equipamentos, foram os principais fatores de abandono. De facto, na entrevista com o *M1*, este declarou que as pessoas que praticavam musculação se queixavam do espaço e da falta de melhores equipamentos. Do mesmo modo, o *M2* corrobora esta ideia na sua entrevista, acrescentando que o espaço não possui máquinas, nem material moderno. Assim, podemos concluir que, um dos principais fatores que leva à perda de clientes, reside na aparência pouco atrativa e moderna do espaço físico e equipamento.

Foi perceptível também, que a pouca diversidade de aulas de grupo é outro motivo forte no abandono de clientes, tendo sido o fator predominante no *QB*, correspondendo a 29.4% da amostra. Assim, podemos presumir que alguns dos 66.6% participantes do *QA*, que frequentam aulas de grupo, podem seguir esta tendência e abandonar o ginásio. No entanto, 38.7% da amostra total do *QA*, escolheu este estabelecimento devido à existência de aulas, podendo concluir que, provavelmente, seriam de piscina. Isto porque a maioria dos participantes do *QA* tem mais de 35 anos, o que vai de encontro à declaração do *M2* quando caracterizou o perfil dos clientes com mais de 40 anos de idade, afirmando que frequentavam, maioritariamente aulas de grupo de hidroginástica.

Em relação à mensalidade escolhida, a maioria da amostra do *QA* (atuais sócios) usufrui do pacote de 2 vezes por semana, já dos inquiridos do *QB*, apenas 1 pessoa escolheu esta opção. Tal facto permite-nos supor que, grande parte da amostra do *QA* escolheu a mensalidade de 2 vezes por semana, para praticar as duas aulas de hidroginástica existentes semanalmente, referidas pelo *M2*. Para corroborar esta ideia,

grande parte da amostra, frequenta o ginásio no horário destas aulas, nomeadamente de manhã e no fim da tarde. Podemos afirmar que, a amostra do *QA* que frequenta o ginásio duas vezes por semana e pratica aulas de hidroginástica, não abandonará, provavelmente, o estabelecimento. De facto, na sua entrevista, o *DT*, informou que os clientes que priorizavam o serviço de piscina, não abandonavam o *Health Club* Lar de Santa Teresa, pois a maior parte da concorrência não possui esta oferta, e os que têm praticam preços elevados.

Apesar destes fatores de abandono apresentados, o complexo desportivo possui uma vasta gama de clientes fiéis que não abandonam o ginásio, pertencendo a uma faixa etária superior a 35 anos. Este grupo é motivado, como já foi dito, pelas aulas de hidroginástica e os preços acessíveis comparativamente a outros espaços. Assim, podemos concluir que o perfil de cliente que abandona o *HCLST*, é de ambos os sexos, a sua idade varia entre os 16 e os 35 anos, não utiliza a piscina, pratica cardiovascular, musculação e frequenta aulas de estúdio.

É importante esclarecer que este estabelecimento não possui grande reputação no mercado *fitness* da cidade, e não tem sido alvo de qualquer tipo de ações de marketing para contrariar este facto. As novas adesões ao ginásio devem-se a recomendações de amigos e familiares, e à própria localização do espaço. A cada ano que passa, a concorrência aumenta, e o *HCLST* não acompanha a tendência de crescimento no panorama municipal, levando à pouca retenção de clientes. Se este cenário se mantiver, a instituição Lar de Santa Teresa, será forçada a fechar as portas do seu complexo desportivo, devido à insustentabilidade dos prejuízos crescentes.

### **3.3. Estrutura do Plano de Marketing**

Após a revisão bibliográfica efetuada sobre as várias temáticas, e a análise da recolha de dados adquiridos com os inquéritos e entrevistas acima descritas, apresenta-se a estrutura de plano de marketing escolhida, em forma de quadro de referências.

<b>Autores</b>	<b>Estrutura</b>
Westwood (2013) e Kotler e Keller (2012)	Análise Interna (Diagnóstico da Situação)
Wood (2014) Freire (2008), Kotler e Keller (2012) Westwood (2013), Wood (2014), McDonald (2016), Kotler e Keller (2012).	Análise Externa (Diagnóstico da Situação)  <i>Análise PESTE</i>  Análise do Mercado e da Concorrência
McDonald (2016), Kotler e Keller (2012), Shilbury et al. (2009)	<i>Análise SWOT</i>
Wood (2014), Kotler e Keller (2012), Baker e Hart (2016).	Objetivos de Marketing
Kotler e Keller (2012), Baker e Hart (2016).	Estratégia de Marketing
Kotler e Keller (2012), Lovelock e Wright (2016), Wood (2014) e Mullin et al. (2014).	Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento
Kotler e Keller (2012), Mullin et al. (2014), Shilbury et al. (2009), Babin e Zikmund (2016)	Planeamento do Mix de Marketing

Tabela 3- Estrutura do Plano de Marketing



# Capítulo 4

## PLANO DE MARKETING





Um bom desempenho na área do marketing não ocorre por pura coincidência, tratando-se do resultado conjunto de um planeamento devidamente estudado e cuidado, e da sua implementação (Kotler & Keller, 2012). No entanto, como foi referido anteriormente na literatura, o planeamento de marketing não é desenvolvido de forma isolada, integrando uma hierarquia de estratégias nos níveis organizacional, comercial e de marketing. Se garantirmos que os objetivos do plano de marketing são explícitos e claramente relacionados com os objetivos de uma empresa, aumentamos a probabilidade da eficácia do plano (McDonald, 2016).

Seguidamente neste tópico, será descrito detalhadamente, as várias etapas do plano de marketing para a empresa *HCLST*.

#### **4.1. Diagnóstico da situação**

Com cerca de vinte anos de existência, o *Health Club* Lar de Santa Teresa é um ginásio situado na cidade de Viana do Castelo, que nos últimos anos tem vindo a perder clientes para a concorrência, arrecadando prejuízos na faturação da organização. Tal panorama conduziu a uma investigação dos vários intervenientes envolvidos no *HCLST*, nomeadamente, colaboradores, clientes e ex-clientes. Após a análise efetuada, concluiu-se que o principal motivo da fraca retenção de sócios se deve à falta de renovação do espaço físico, aulas e equipamentos, sendo necessário intervir nestas áreas. Apesar disto, verificou-se que o *HCLST* tem uma qualidade de serviço prestado acima da média, e pratica preços acessíveis de mercado aos consumidores, o que garante a fidelização de muitos usuários.

Com estes dados, devemos corresponder ao público-alvo, constituído por camadas superiores (meia idade e terceira idade), utilizando uma estratégia diferenciada da concorrência tradicional de ginásios de musculação para jovens. Assim sendo, deve ser feita uma aposta na faixa etária mais elevada, moldando um espaço para fins de bem-estar com as valências de natação, hidroginástica, aulas específicas, massagens fisioterapêuticas, dietas especializadas prescritas por profissionais qualificados, entre outras. O *Health Club* Lar de Santa Teresa iria, assim, oferecer à região um serviço

diferenciado, mantendo os seus clientes fiéis e atraindo novos sócios com interesse neste âmbito.

#### **4.1.1. Análise Interna**

Inicialmente designado por Asilo de meninas órfãs e desamparadas, a instituição Lar de Santa Teresa foi fundada em 26 de maio 1877. Apesar do início conturbado, muito instável e marcado por bastantes dificuldades ao nível de recursos materiais, tanto em bens alimentares e de vestuário, os esforços desta instituição levaram a que este permanecesse ativo. Um dos passos mais importantes para a manutenção e futuro promissor da instituição deu-se em 1981. Neste ano, foi criado o jardim de infância, satisfazendo uma necessidade social da população, e obtendo deste modo uma fonte de receitas, tendo-se tornado um verdadeiro sucesso. Entretanto, em 1998, decidiu-se construir um novo edifício com a finalidade de implementar várias atividades *health* e *fitness*, no sentido de satisfazer socialmente a população local e aumentar a fonte de receitas, tendo sido fundado assim, o ginásio *Health Club* Lar de Santa Teresa (Rocha, 2002).

##### Visão

O HCLT tem como objetivo proporcionar aos seus clientes uma forma segura e lúdica de praticar atividade física. O *Health Club* Lar de Santa Teresa destaca-se por oferecer um serviço de qualidade focado na satisfação das necessidades dos sócios.

##### Imagem

O *Health Club* Lar de Santa Teresa é conhecido pela qualidade da sua prestação de serviços. A imagem tida pelos clientes e ex-clientes, traduz-se num estabelecimento acolhedor e familiar. No entanto, apesar disto, também é marcada por diversas falhas.

Como foi evidenciado nos resultados da investigação, este ginásio tem pouca notoriedade, e não faz qualquer tipo de publicidade para divulgar os seus serviços. A atração de novos sócios, faz-se apenas pela localização geográfica do espaço, ou pela divulgação boca a boca dos clientes que já frequentam o ginásio.

### Logótipo

O ginásio é representado pelo mesmo logótipo referente ao da instituição Lar de Santa Teresa, o que pode constituir uma desvantagem competitiva.



**Figura 1- Logótipo Lar Santa Teresa (LST)**

Podemos verificar na imagem anterior, que a mulher que segura as duas crianças, ilustra claramente a génese da instituição, o acolhimento de órfãos e a creche/jardim de infância. Apesar de transmitir aos clientes um sentimento acolhedor, este logótipo não destaca o *Health club* como estabelecimento desportivo, acabando por o desfavorecer perante o mercado desportivo.

### Caracterização dos Clientes

Segundo a investigação efetuada, optou-se por separar dois perfis de clientes do *Health Club* Lar de Santa Teresa, sendo o primeiro grupo constituído por indivíduos com idades compreendidas entre os 16 e os 35, sendo maioritariamente estudantes. Este grupo de clientes são os que mostram mais descontentamento e abandonam o espaço, sendo que correspondem aos que praticam musculação e frequentam aulas de estúdio. O segundo grupo tem mais de 35 anos de idade, e constituem a grande maioria dos sócios do *HCLST*, frequentando, maioritariamente a piscina, aulas de hidroginástica e jacuzzi, sendo os mais fiéis ao estabelecimento.

### Recursos Humanos/Pessoas

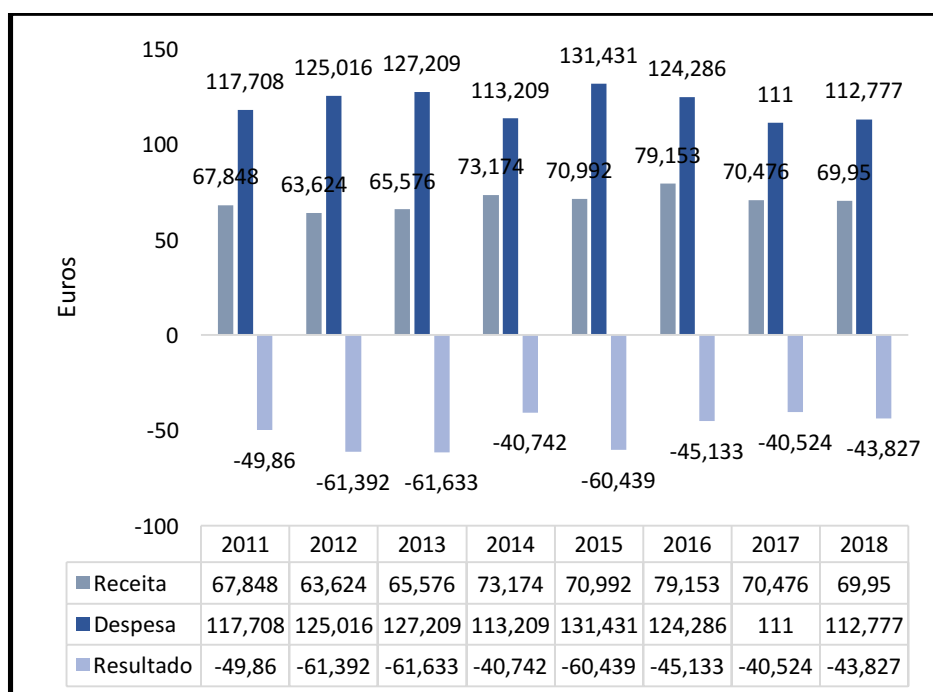
O ginásio *HCLST* possui 11 atuais colaboradores, que trabalham maioritariamente para a instituição, e não diretamente para o complexo desportivo, sendo, nomeadamente, o

presidente do lar de Santa Teresa, pessoal da secretaria, receção, empregados de manutenção e funcionárias de limpezas. O ginásio conta como colaboradores diretos, o diretor técnico do complexo desportivo, dois monitores e três *personal trainers* (*Anexo 6*).

### Recursos Financeiros

Segundo o relatório de contas de 2017, a nível de recursos financeiros, verificamos que o ginásio tem tido um prejuízo constante desde o ano de 2011 até ao ano de 2017 (*Anexo 8*).

De acordo com o orçamento de 2018, elaborado pelo *LST* (*Anexo 10*), a receita total faturada foi de 69.950€, valor abaixo do total de receitas comparativamente a 2017, que rondou os 70.476€. Com este rendimento, o *HCLST* voltou a não conseguir cobrir as despesas do estabelecimento, que foram de 112.777€. Com isto, o resultado final totalizou 43.827€ negativos, excedendo o prejuízo do ano de 2017, que segundo o relatório de contas desse ano (*Anexo 9*), foi de 40.524€. Esta análise está feita no *Gráfico 3*.



**Gráfico 3 - Orçamentos anuais segundo o *LST***

Como é perceptível no *Gráfico 3*, estes resultados representam claramente uma tendência de constante prejuízo económico. É de salientar que, as despesas do *HCLST*, apesar de elevadas, são necessárias ao estabelecimento, não existindo despesas irrelevantes a verificar-se no orçamento de 2018. O principal fator deste declínio económico está na baixa retenção de clientes e na fraca adesão de novos usuários, desde o ano de 2016.

#### Produto/ Serviço

Desde 1998, que o complexo desportivo *Health Club* Lar de Santa Teresa está aberto ao público a prestar serviços de bem-estar. O ginásio conta com cinco espaços para o uso de atividades, dez modalidades e dezanove aulas praticadas semanalmente.

Em relação aos cinco espaços existentes, três deles têm como propósito a prática de exercício cardiovascular e musculação. Um dos dois restantes locais serve para as aulas de estúdio e o último constitui a zona de piscina e jacúzi (*Anexo 18*).

As dez modalidades existentes no *HCLST* (*Anexo 15*), referem-se a atividades de livre escolha como piscina, sauna e jacúzi, musculação e cardiovascular. O resto das modalidades representam as dezanove aulas de grupo existentes no horário (*Anexo 16*), entre elas, *Indoor Cycling*, aulas de *STEP*, Circuito, Zumba, Hidroginástica, Aero-local.

Sendo que a investigação conduzida demonstrou que grande parte dos sócios mostrava descontentamento com características físicas do espaço, depois de analisar as condições do ginásio, verificamos então a falta de qualidade dos materiais e equipamentos, dando o exemplo com as imagens ilustradas abaixo. Como é evidente, alguns equipamentos mostram claramente sinais de degradação. Em relação ao espaço, este será referido no ponto seguinte.



**Figura 2- Equipamentos e materiais do *HCLST***

### Evidências Físicas

As condições do espaço são uma das características que atraem clientes, contudo também é alvo de algumas reclamações por parte dos mesmos. O *HCLST* possui boas infraestruturas, contendo 5 espaços (*Anexo 18*) e 4 balneários. No entanto alguns espaços estão bastante degradados, evidenciando sinais de humidade, como podemos ver na imagem seguinte.



**Figura 3- Balneário masculino e sua *degradação***

Como podemos verificar nas imagens apresentadas, as condições do espaço mostram danos graves. O ginásio encontra-se com zonas degradadas em diversas áreas. Na imagem podemos ver também que os balneários são pequenos, tendo pouca circulação de ar.

Os espaços do *HCLST* possuem colunas para música muito antigas, fazendo muito ruído. Certos espaços, têm ar condicionado moderno, enquanto outros têm aparelhos antigos que não funcionam em condições. Certos aparelhos mostram deficiências mecânicas, e componentes partidos. Alguns pesos são bastante antigos e contêm ferrugem.

### Preço

Os preços praticados atualmente pelo *HCLST* são dos mais acessíveis do mercado *health* e *fitness*, segundo a investigação efetuada. De facto, no ano de 2018, a fim de enfrentar a concorrência e entrar no mercado competitivo, o *HCLST* decidiu optar por uma estratégia de *pricing*, baixando o preço, visando manter os clientes existentes e arrecadar novos sócios. Houve então um ajuste no preço, efetuando descontos, preços promocionais e preços discriminatórios.

<b>Pacote Social</b>	<b>Mensal</b>	<b>Anual</b>	<b>½ Mês</b>
Utente Principal	35€*	330€	20€
Agregado Maior	30€*	300€	15€
Agregado Menor	20€*	200€	10€
2x Semana	25€	250€	15€
Estudante	26€	250€	15€
Musculação e Cardiovascular	25€	250€	15€

Aulas de Estúdio	25€	250€	15€
Sábado	10€	100€	
Nado Livre (13h30 às 16h30)	15€	150€	

**Tabela 4 - Preçário HCLST (\* Oferta de 2 meses seguidos ao fim de 10 mensalidades consecutivas).**

Para além do pagamento de mensalidade, o cliente tem de pagar um seguro de dez euros anuais. Na fase inicial de inscrição, tem ainda de obter um *chip* que está associado a uma caução de cinco euros.

Para clientes que desejam apenas frequentar o ginásio somente por um dia, o preço para maiores de doze anos é de cinco euros, e para doze anos ou menores, dois euros. Se os clientes quiserem apenas adquirir um total de dez senhas (acesso a todos os serviços para dez dias), em vez de passes diários, o preço rondará os quarenta euros. Se em vez de acesso total, preferirem apenas aulas de estúdio, as dez senhas ficarão por vinte euros.

Para clientes que desejam serviços particulares de *personal trainer*, poderão requisitar estes serviços pelo valor de quinze euros por sessão de treino. Se apenas pretenderem a elaboração de um plano de treino (*Anexo 17*), este custará cinco euros.

### Comunicação

Ao nível da comunicação, não existem estratégias aplicadas por parte do HCLST, não existindo qualquer tipo de promoção, publicidade ou eventos que possam divulgar o estabelecimento.

O HCLST apenas faz comunicação pessoal, fazendo marketing direto, usando o *Facebook*<sup>4</sup> e *Website*<sup>5</sup> (*Anexo 11*). O *Facebook* conta com aproximadamente 2500 pessoas que gostam e seguem o perfil. Contudo, este é pouco utilizado e não consta com publicações recentes, sendo que a última publicação lançada foi na data de cinco

<sup>4</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/healthclublarsantateresa/>

<sup>5</sup> Disponível em: <https://www.larsantateresa.pt/>



de fevereiro de dois mil e dezoito, sobre a nova tabela de preços. O *Website* do *Health Club* Lar Santa Teresa, é de carácter moderno, tendo sido criado recentemente. Este pertence a mais valências da instituição Lar de Santa Teresa, tendo, no entanto, uma categoria somente destinada ao ginásio.

Quando nos referimos a comunicação pessoal via vendas pessoais, o ginásio apenas consta como meio de interação com os clientes, alguns panfletos informativos impressos a preto e branco, sobre modalidades (*Anexo 15*), preço e aulas de grupo.

#### Distribuição/ Local

O *Health Club* Lar de Santa Teresa presta os seus serviços na rua Largo Carmelitas nº505 4900-463 Viana do Castelo (*Anexo 5*). Situado na periferia da cidade, este ginásio está posicionado num local bastante movimentado, principalmente em horário de ponta, tendo na sua área circundante pavilhões desportivos, piscinas e escolas. O seu horário de funcionamento, de segunda a sexta-feira, é das 08h00 às 22h00, no Sábado das 09h00 às 13h30, e das 15h30 às 19h00, sendo que encerra aos domingos e feriados.

#### Processos

Os processos executados pelo *HCLST* são inteiramente virados para o cliente. A comunicação feita aos sócios, acontece via explicação do espaço e equipamentos, atividades e aulas, podendo ser realizado um plano escrito consoante as motivações dos interessados.

Sessões monitorizadas por *personal trainer*, constituem um processo que o cliente pode requisitar, caso pague um extra diário. Aulas de grupo são os processos mais populares neste ginásio, dadas pelos *personal trainers* do *Health Club* Lar de Santa Teresa. Monitorizar o espaço e a segurança dos clientes, é outra atividade que os monitores do ginásio têm de fazer, a fim de fornecer a melhor qualidade no serviço.

## Pessoas

O objetivo dos colaboradores do *Health Club* Lar de Santa Teresa é fornecer o melhor serviço ao cliente. Para isso, o ginásio tem profissionais altamente qualificados no ramo fitness.

### **4.1.2. Análise Externa**

Atualmente, o mercado *fitness* vive em constante mudança e crescimento, gerando riscos elevados e oportunidades às quais a *HCLST* tem de dar resposta. Torna-se assim crucial a capacidade de interação que a empresa necessita ter com a sua envolvente, para assim ser bem-sucedida. Para isso, é essencial realizar um estudo sobre a análise externa da empresa, englobando a análise do meio envolvente contextual e da concorrência existente.

#### Análise da Envolvente Contextual

O meio no qual se insere o *Health Club* Lar de Santa Teresa, condiciona a longo prazo as atividades da empresa. De modo a explorar melhor o contexto externo, foi utilizado o instrumento de análise *PESTE*, a fim de perceber as oscilações do mercado e verificar as suas oportunidades e ameaças (Kotler & Keller, 2012).

- Contexto Político-Legal

De acordo com a legislação em vigor no Decreto-Lei nº 381/2007, presente no Diário da República acerca do Código de Atividade Económica, o *Health Club* Lar Santa Teresa está inserido na classe 9312 e subclasse 93120, com a designação de Atividades dos Clubes Desportivos.

Segundo a AGAP (2017), o *HCLST*, para respeitar os órgãos legais, necessita das seguintes obrigações legais:

Nome	Decreto-Lei	Descrição
<b>Licenciamento da Instalação Desportiva</b>	DL 141/2009 e DL 110/2012	Necessidade de autorização da Câmara Municipal para ter o ginásio em atividade.
<b>Horário de Funcionamento</b>	DL 48/1996 e DL 48/2011	O horário de funcionamento do estabelecimento deve estar de acordo com o regulamento.
<b>Responsabilidade Técnica</b>	Lei 39/2012	Obrigatoriedade do complexo desportivo em ter um diretor técnico que coordena e supervisiona.
<b>Regulamento Interno</b>	Lei 39/2012	O regulamento interno deve conter normas de utilização e de segurança para os clientes, num local perto da receção e nos espaços de atividade. Este deve ser feito pelo próprio diretor técnico ou pela instituição.
<b>Manual de Operações das Atividades Desportivas</b>	Lei 39/2012	O estabelecimento deve ter um manual de operações das atividades desportivas elaborado pelo Diretor Técnico.
<b>Seguro</b>	Lei 39/2012 e DL 10/2009 de 12 de janeiro alterado pela lei de 27/2011	O <i>HCLST</i> terá de prestar uma garantia de Seguros de acidentes pessoais e responsabilidade civil. O mesmo tem de afixar num local visível a informação sobre a existência do seguro.
<b>Dístico de Proibição de Fumar</b>	Lei nº37/2007 modelo A do anexo I	A empresa deve conter um dístico na porta de entrada, informando que é proibido fumar em todos os espaços do complexo desportivo.
<b>Livro de Reclamações</b>	DL 156/2005 com alterações	No estabelecimento deve constar um livro de reclamações, devendo estar

	introduzidas no DL 242/2012	sinalizada a sua existência sob a forma de letreiro.
<b>Procedimentos de Segurança</b>	Portaria 362/2000 de 20 junho e Portaria 1532/2008	O <i>HCLST</i> deve respeitar o regulamento de segurança, e ter um certificado de inspeção que deve ser renovado a cada 2 anos.
<b>Piscina</b>	Diretiva CNQ 23/93, Decreto Regulamentar 5/97 e Circular Normativo 14/Da 2009	O <i>HCLST</i> deve possuir livros de registo sanitário e de ocorrência assistida de ponto de socorro. Deve conter documentação sobre regulamento de utilização, lotação máxima, preços dos serviços, normas de utilização, análises de laboratório e inspeções.
<b>Preços e outras informações</b>	DL nº138/90 de 26 abril com alterações no DL nº262/99 de 13 maio.	É obrigatória a afixação dos preços praticados.

Tabela 5- Obrigações legais de um ginásio segundo a AGAP (2017)

- Contexto Económico

A economia portuguesa ainda se encontra numa situação financeira precária, encontrando-se a recuperar do tempo de crise e de austeridade que viveu nos passados anos. De facto, segundo dados do Banco de Portugal (2018), a dívida pública bateu recordes em outubro de 2018. A sua taxa de inflação, segundo o Banco de Portugal<sup>6</sup>, tem tido um crescimento constante, representando 1.4% no ano de 2018 e 1.5% para 2019.

No entanto, o crescimento económico começa a fazer-se notar a nível nacional. De acordo com os dados apresentados pelo Banco de Portugal (2018), o país obteve um crescimento no *PIB* de 2.3% no fim de 2018, sucedendo-se ao crescimento obtido de 2.7% em 2017. Em relação à taxa de desemprego, segundo o Instituto Nacional de Estatística, no ano de 2018 Portugal teve cerca de 7.2% de desempregados, e em 2019

<sup>6</sup> Disponível em: [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be\\_out2018\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_out2018_p.pdf)

terá 6.2%. Esta taxa tem vindo a baixar gradativamente nos últimos anos, segundo a mesma fonte.

Numa projeção futurista, o Banco de Portugal considera que a taxa de crescimento económico irá diminuir, no entanto, a mesma continuará numa margem positiva, tendo em 2019 um aumento de 1.9% e em 2020 de 1.7%.

- Contexto Sociodemográfico

O *Health Club* Lar Santa Teresa está situado na cidade de Viana do Castelo, cidade atlântica no norte de Portugal. Capital de distrito, esta cidade conta com 87 243 habitantes dos 10 325 milhões nacionais.<sup>7</sup> No entanto, Portugal possui uma população envelhecida e a cidade de Viana do Castelo, onde está situada a empresa *HCLST*, não foge a este facto. Segundo o *INE*, em 2013 (últimos dados apresentados), a população idosa em Viana do Castelo atingiu cerca de 150 idosos para cada grupo de 100 jovens. Este número tem vindo a aumentar de forma significativa, visto em 2009 o número ter sido de 127 idosos para cada grupo de 100 jovens. O mesmo *INE*, numa projeção futura, afirma que desde o ano de 2018 até 2060, a população idosa poderá atingir, a nível nacional, cerca de 307 idosos para cada 100 jovens.

- Contexto tecnológico

Num mundo onde a tecnologia é tida como uma necessidade constante, a informática veio revolucionar o quotidiano atual, oferecendo vários tipos de ferramentas importantes. Sendo hoje fundamental para o ser humano, as empresas precisam de se aliar à tecnologia e acompanhar o seu ritmo de crescimento, para assim garantir a sua sobrevivência no mercado competitivo.

As redes sociais são cada vez mais reconhecidas como ferramentas essenciais para as empresas, tais como o *Facebook*, *Instagram* e *Twitter*, cuja utilização tem vindo a aumentar fortemente.

No mundo do *health e fitness*, têm surgido novos sites e aplicações de telemóveis, visando ajudar os consumidores a atingir os seus objetivos. Podemos falar em projetos

---

<sup>7</sup> Disponível em: <http://www.cm-viana-castelo.pt/pt/apresentacao>

de consultoria, venda de produtos naturais, venda de materiais desportivos e de suplementos.

No entanto, algumas gerações mais antigas acabam por não usufruir dos benefícios das novas tecnologias, devido ao facto de não estarem familiarizados com as mesmas. Em contraste, as gerações mais novas, são consumidores ávidos desta realidade.

- Contexto Ambiental

Desde 1990, a união europeia tem vindo a aprovar diversas leis ecológicas sobre diversos fatores ambientais, tais como poluição sonora, poluição da água e ar, entre outros (Welford, 2016). O mesmo autor refere que, apesar desta preocupação ambiental, muitos países não seguem à risca tais regras, estando mais preocupados com o crescimento económico, negligenciando o contexto ecológico. O mesmo acrescenta que, os países que menos se preocupam com as questões ambientais na europa são Portugal e Espanha (Welford, 2016).

Mesmo assim, Portugal criou medidas ambientais para melhorar o panorama ecológico. A criação da APA<sup>8</sup> (Agência Portuguesa do Ambiente), é um exemplo disso, mostrando que existe uma responsabilidade social crescente. Em questões de carácter legal, têm vindo a ser aprovadas várias leis em defesa do meio ambiente. No caso do *Health Club* Lar de Santa Teresa, este deve ter em sua posse, um Diploma de Responsabilidade Ambiental, representado no Decreto-Lei nº147/2008 de 29 de julho, alterado pelos Decretos-Lei n.os 245/2009 de 22 de setembro, 29-A/2011 de 1 de março, 60/2012 de 14 de março e 13/2016 de 9 de março, que estabelece o regime jurídico da responsabilidade por danos ambientais.

Para os autores Schaltegger, Burritt e Petersen (2017), uma organização não deve somente preocupar-se com o cumprimento das leis ambientais, devendo também ter uma responsabilidade social a nível ecológico, preocupando-se em causar o mínimo impacto ambiental negativo. O *HCLST* deve, portanto, ter em atenção variáveis ecológicas, tais como a poluição sonora, atmosférica, hidrológica e visual.

---

<sup>8</sup> Disponível em: <https://www.apambiente.pt/index.php>

	<b>Tendências</b>	<b>Efeito Positivo</b>	<b>Efeito Negativo</b>
<b>Político-legal</b>	Estabilidade Política	Boa relação das organizações informativas com o poder político. Facilidade de entrada em alguns mercados.	Alteração legislativa no setor de atividade. Possíveis alterações legislativas no setor de atividade.
<b>Económico</b>	Crescimento Económico	Maior poder de compra, o que resultará em mais inscrições no estabelecimento.	
<b>Sociodemográfico</b>	Aumento do Envelhecimento	Mais pessoas reformadas, com mais tempo livre para utilizar o estabelecimento <i>HCLST</i> .	
<b>Tecnológico</b>	Aumento do número utilizadores online Melhoria da relação tecnologia/facilidade de acesso	Tecnologia como necessidade. Uso crescente das plataformas online.	Inadaptação das TIC pelas gerações mais antigas.
<b>Ecológico</b>	Preocupação crescente pelo ambiente.	A <i>HCLST</i> não polui o ambiente.	No entanto, o uso indevido de água em atividades como piscina e sauna, pode denominar-se como gasto ambiental hidrológico.

**Tabela 6- Análise da envolvente contextual**

### Mercado Fitness e Análise da Concorrência

Segundo a AGAP (2016), as principais entidades do mercado Português em 2016 eram o *Fitness Hut* com 25 ginásios, *Holmes Place* com 19 e *Solinca* com 16. As 10 empresas líderes possuem 126 ginásios no total ou 11% da quota de mercado em ginásios, e mais de 50% em sócios. No caso de Viana do Castelo, onde se insere o *Health Club* Lar Santa Teresa só existe uma das entidades acima referidas na cidade, sendo o *Solinca Health & Fitness*.

De acordo com AGAP (2016), em 2016, 35% dos ginásios operavam na categoria *Low-cost*, percentagem com tendência para aumentar. Este setor pratica uma mensalidade igual ou inferior a 29.90 euros. Em Viana do Castelo, foi inaugurado um novo estabelecimento fitness no ano de 2017 no centro da cidade, chamado *Fitness Up*.

A nível de utilizadores, segundo os últimos dados divulgados pelo Barómetro da AGAP, o número de clientes de ginásios em 2016 aumentou em cerca de 30%, contabilizando um total de 530 mil utilizadores, em 1100 empresas, gerando no total de cerca de 214 milhões de euros. A mesma AGAP relatou um possível crescimento neste mercado em cerca de 78% para o ano de 2017.

- *Fitness UP* Viana do Castelo

*Fitness Up* é o ginásio mais recente na cidade de Viana do Castelo, situado no centro da cidade com vista para as margens do rio Lima. Sendo designado como ginásio *Low-Cost*, esta empresa tornou-se rapidamente popular devido aos preços acessíveis praticados, tendo como exemplo um pacote semanal de 3.9 euros. O ginásio pertence à cadeia *low-cost Fitness Up*, recentemente lançada em Portugal, e com muito boa reputação, que fornece o privilégio aos seus membros inscritos de puder frequentar todos os ginásios da mesma cadeia, no país inteiro.

Neste estabelecimento, o equipamento é totalmente moderno, o espaço de treino é amplo e com boa iluminação, sendo que existe bastante área livre para o cliente circular e treinar sem constrangimento. No entanto, apesar do seu bom desempenho,



este ginásio apresenta vários fatores negativos comentados via google<sup>9</sup> pelos utilizadores. Um deles é o preço cobrado por cada banho, onde são cobrados 0.50 cêntimos por cada 5 minutos. Outro prende-se com a questão de os balneários serem pequenos, facto intrigante, uma vez que é um ginásio que conta com mais de mil clientes. A nível de comunicação, esta empresa investe em campanhas publicitárias via rádio, jornais locais e *outdoors* espalhados pela cidade.

Endereço: Complexo Turístico da Marina, Alameda 5 de Outubro, 4900-515 Viana do Castelo

Website: <https://www.fitnessup.pt/>

Facebook: <https://www.facebook.com/fitnessupvianadocastelo/>

- Solinca Viana do Castelo

Como foi referido anteriormente, a AGAP (2016) considerou o *Solinca* como um dos principais operadores do mercado Português em 2016, com 16 estabelecimentos. O grupo *Solinca Health & Fitness* está presente em mais de 9 cidades do país, e como seria espetável, tornou-se um dos principais ginásios em Viana do Castelo, oferecendo uma qualidade acima da média, contando com excelentes profissionais.

Na maioria dos comentários via google<sup>10</sup> sobre este estabelecimento, os clientes referem estar satisfeitos com as suas condições, mais propriamente com a vista para a praia, sendo a piscina e o jacúzi as áreas mais requisitadas. No entanto, muitas das pessoas que estiveram presentes neste estabelecimento comentaram que havia pouco acompanhamento, sendo que era preciso pagar um extra para o *staff* os orientar. Também foi referido que, o espaço era demasiado pequeno para a prática de musculação, e que praticava preços muito elevados. A nível de comunicação, esta empresa investe em campanhas publicitárias via rádio, jornais locais e *outdoors* espalhados pela cidade.

Endereço: Parque Empresarial Praia Norte, Avenida de Cabo Verde, 4900-350 Viana do Castelo

---

<sup>9</sup> Disponível em : <https://goo.gl/UKLbZN>

<sup>10</sup> Disponível em : <https://goo.gl/8W1REK>

Website: <https://www.solinca.pt/solinca-clubes/viana-do-castelo/>

Facebook: [https://www.facebook.com/Solinca/?ref=br\\_rs](https://www.facebook.com/Solinca/?ref=br_rs)

- *AXIS WELLNESS Fitness & SPA*

Assim como o Solinca *Health & Fitness*, o *AXIS WELLNESS Fitness & SPA* apresenta um estabelecimento de excelente qualidade. Além do serviço *fitness*, este *health club* oferece serviços de *SPA* aos seus clientes. No entanto, este estabelecimento aplica um preço acima da média, apelando a um público-alvo diferente, com maior poder de compra. Apesar das normas específicas e restritas do estabelecimento, como normas de vestuário, este espaço não apresenta muitas críticas negativas, estando a maioria dos clientes muito satisfeitos, colocando o ginásio no topo da lista dos melhores estabelecimentos *Health e fitness* de Viana do Castelo. A nível de comunicação, esta empresa investe em campanhas publicitárias via rádio, jornais locais e *outdoors* espalhados pela cidade.

Endereço: Rua da Bandeira 669, 4900-561 Viana do Castelo

Website: <https://www.axiswellness.pt/>

Facebook: <https://www.axiswellness.pt/www.facebook.com/AxisWellness>

	<i>Health Club</i> Lar de Santa Teresa	<i>Fitness UP</i> Viana do Castelo	<i>Solinca Viana</i> do Castelo	<i>AXIS WELLNESS</i> <i>Fitness &amp; SPA</i>
<b>Localização</b>	Muito Bom	Excelente	Bom	Muito Bom
<b>Produto e Serviço</b>	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Excelente
<b>Preço</b>	Excelente	Excelente	Bom	Bom
<b>Reputação</b>	Médio	Muito Bom	Bom	Excelente
<b>Comunicação</b>	Péssimo	Excelente	Muito Bom	Bom
Classificação utilizada: Excelente, Muito Bom, Bom, Médio, Mau e Péssimo.				

**Tabela 7 - Análise da concorrência, investigação do mercado**

De acordo com a informação recolhida, podemos verificar que os estabelecimentos *Fitness UP Viana do Castelo* e *AXIS WELLNESS Fitness & SPA* se destacam da concorrência. No entanto, estes dois estabelecimentos são bastantes diferenciados. No caso do *Fitness UP Viana do Castelo*, trata-se meramente de um ginásio que pratica preços *Low-Cost*, enquanto que o *AXIS WELLNESS Fitness & SPA* é um estabelecimento com ginásio e com *Health Club* e *SPA*, acabando por praticar preços mais elevados, vocacionando-se, assim, para um segmento de mercado com maior poder de consumo. O *Health Club Lar Santa Teresa* tem a mais valia de ser um estabelecimento *Health Club*, mas que pratica preços bem mais acessíveis, assemelhando-se aos estabelecimentos *Low-Cost*, o que significa que o *HCLST* conjuga as duas mais valias dos líderes de mercado em Viana do Castelo. Contudo, para fazer face à concorrência e tornar-se um *TOP OF MIND*, o *HCLST* terá de fazer renovações nos espaços e equipamentos, bem como apostar numa estratégia de marketing, com uma equipa de vendas muito forte.

#### 4.2. Análise *SWOT*

ANÁLISE <i>SWOT</i>  <i>Health Club Lar Santa Teresa</i>	Oportunidades	Ameaças
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Contexto político-legal, económico, sociodemográfico e ecológico favorável.</li> <li>Aumento da procura pela atividade fitness.</li> <li>Aumento do envelhecimento.</li> <li>Crescimento do mercado.</li> <li>Maior procura por hidroterapia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Contexto tecnológico desfavorável.</li> <li>Elevada concorrência no setor, com potencial de novas entradas.</li> </ol>

<b>Pontos Fortes</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Localização</li> <li>2. Preços acessíveis</li> <li>3. Existência de piscina</li> <li>4. Clientes com mais de 35 anos e estudantes</li> <li>5. Fidelização de clientes com mais de 35 anos</li> <li>6. Recursos humanos qualificados</li> </ol>	<b>Sugestão</b> <p>Investir em ações de comunicação, promovendo o <i>HCLST</i>.</p> <p>Apostar fortemente no segmento de mercado de terceira idade.</p> <p>Fazer parcerias com clínicas de reabilitação, lares de terceira idade e escolas.</p>	<b>Sugestão</b> <p>Continuar a praticar preços acessíveis e usar a piscina como fonte de atração para captar novos clientes.</p> <p>Melhorar os equipamentos e rever as modalidades para angariar novos clientes e garantir a retenção dos que se encontram registados.</p>
<b>Pontos Fracos</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fraca notoriedade da marca</li> <li>2. Fraca qualidade de equipamentos e do espaço</li> <li>3. Falta de investimento em ações de Marketing</li> <li>4. Linha de equipamentos desatualizada</li> </ol>	<b>Sugestão</b> <p>Investir em ações de comunicação.</p> <p>Melhorar as instalações e os equipamentos.</p>	<b>Sugestão</b> <p>Forte aposta na inovação tecnológica e ações de marketing.</p>

Tabela 8 - Análise *SWOT*

### 4.3. Definição de Objetivos

O objetivo primordial do plano de marketing deste projeto, passa pelo aumento da taxa de retenção de clientes. No entanto, como foi analisado e revisto anteriormente, uma estratégia apenas focada neste prolema, não será suficiente para garantir um fluxo de caixa positivo. Para tal acontecer, e o estabelecimento alcançar o seu ponto de equilíbrio, não pode apenas preocupar-se em reter os seus clientes, mas também em aumentar a taxa de novas inscrições.

Objetivos específicos:

- Renovação do espaço
- Introdução de novos equipamentos e materiais
- Aposta forte nos segmentos de terceira idade e meia idade
- Diversificação das aulas de grupo *indoor*
- Aumento das parcerias com instituições de terceira idade e com clínicas de fisioterapia
- Aumento da notoriedade do *HLCST*
- Garantia de 20% da quota de mercado da cidade
- Aumento em 70% o número de clientes

#### **4.4. Estratégia de Marketing.**

A estratégia de marketing é baseada num planeamento estratégico realizado pela direção de marketing, efetuando uma avaliação global em forma de portfólio sobre as oportunidades de investimento, e fazendo o cálculo das vantagens económicas para a organização. Neste ponto, será então enfatizada a escolha do mercado alvo, e efetuada uma proposta de valor a seguir.

##### **4.4.1. Segmentação e Targeting**

Com vista a encontrar o melhor segmento para o *Health Club* Lar Santa Teresa, foi dividido um mercado heterogéneo em subgrupos diferentes de clientes, que têm comportamentos ou necessidades semelhantes, dependendo das variáveis demográficas, geográficas, psicográficas e comportamentais.

A nível geográfico, o segmento principal será focado nos residentes de Viana do Castelo. Demograficamente, o *HCLST* terá como foco o segmento de população terceira e meia idade, de ambos os sexos, das classes médias e baixa. Em questões comportamentais, o segmento será composto por pessoas que procuram serviços de bem-estar e saúde, a preços acessíveis. E por fim, dentro da variável psicográfica, o

segmento ficará voltado para os indivíduos preocupados com o seu bem-estar físico e psicológico.

Trata-se de um segmento de carácter substancial, acessível e alcançável. É de carácter substancial pois é um público-alvo estável, mais facilmente retido. No entanto, mesmo o *HCLST* praticando preços acessíveis, muitos indivíduos de terceira idade poderão não ter rendimentos suficientes para frequentar o ginásio. A acessibilidade do segmento, refere-se à facilidade que existe em alcançá-lo.

#### **4.4.2. Posicionamento**

O *Health Club* Lar Santa Teresa pretende posicionar-se como principal líder de mercado dentro do segmento falado anteriormente. Para tal, é necessária uma estratégia diferenciadora dos demais concorrentes, e um forte investimento no marketing neste segmento.

O *HCLST* pretende ser visto como uma empresa de topo, que se posiciona como um prestador de serviços *Health* e *Fitness*, e que proporciona bem-estar e satisfação aos seus sócios. Para isto, deve fomentar a ideia que a atividade física não é só para fins estéticos, mas também para alcançar um estado de bem-estar geral. A mensagem que deverá passar, deve transmitir energia e entusiasmo na prática de exercício físico, bem como segurança no serviço prestado, de forma a cativar o segmento escolhido no ponto anterior.

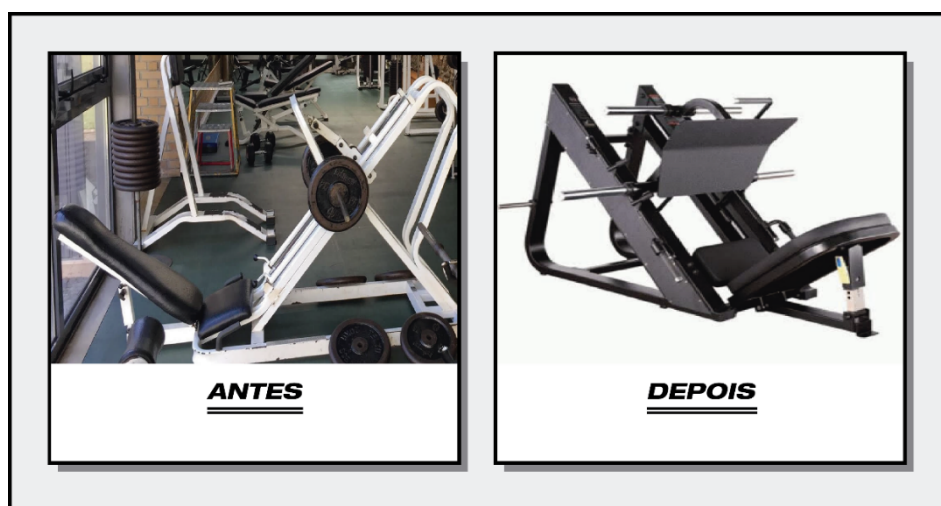
### **4.5. Planeamento de Mix de Marketing**

#### **4.5.1. Planeamento para Produto/Serviço**

Para um bom posicionamento no mercado competitivo, é necessário oferecer um serviço apelativo e de qualidade, visando cativar novas adesões e garantir a retenção dos indivíduos já vinculados ao espaço.

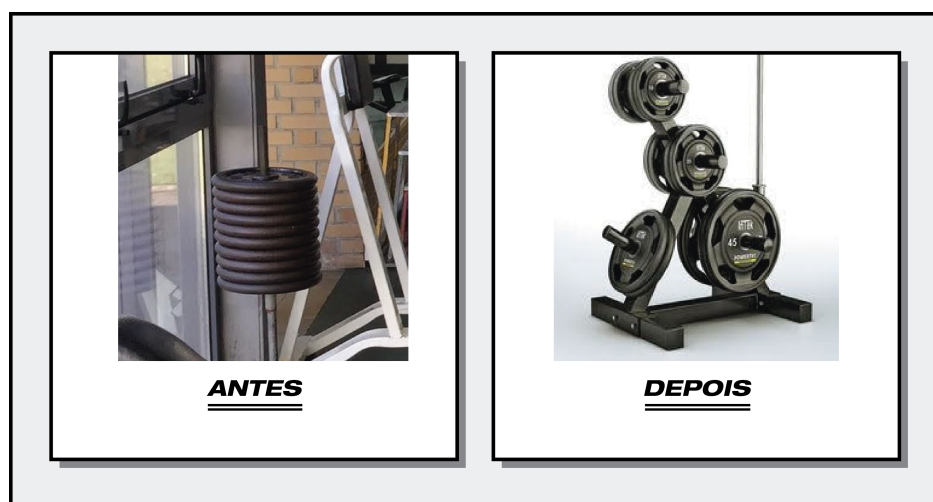
### Equipamentos e Materiais

A melhoria dos equipamentos e materiais do ginásio é, sem dúvida, um dos principais pontos a serem explorados. O *HCLST* possui bastantes materiais e equipamentos em grande estado de degradação. Assim, a proposta inicial será a substituição destes, sendo necessário realizar um investimento para a substituição das máquinas antigas e defeituosas, por novas e modernas.



**Figura 4 – O Antes e Depois de um equipamento do *HCLST***

Em relação aos materiais, o ginásio necessita comprar novos utensílios, para substituição dos que estão degradados. Utensílios como saco de boxe, colchões e halteres, devem ser renovados.



**Figura 5- O Antes e Depois de um material no *HCLST***

### Modalidades

Sobre as modalidades prestadas aos clientes do *HCLST* (*Anexo 15*), todas elas devem ser mantidas. Contudo, segundo o estudo efetuado, verificamos que existem reclamações por falta de diversidade de aulas de grupo, tendo-se optado, assim, por alargar o leque de escolha do cliente. É importante ter em consideração que estamos perante uma estratégia de aposta no segmento de meia e terceira idade. Neste sentido, com este público-alvo em perspetiva, o ginásio deverá ter as seguintes modalidades:

<b>Atividades Livres</b>	Musculação e treino cardiovascular, Piscina, Sauna e Jacúzi.
<b>Atividades em Grupo</b>	<i>Indoor Cycling</i> , aulas de <i>STEP</i> , Circuito, Zumba, Hidroginástica, Aero-local, Ioga e Pilates.

**Tabela 9 - Novas Modalidades do *HCLST***

### Nome da Marca

De forma a melhorar o nome, dando especial ênfase à componente *Health e Fitness*, foi decidido mudar o nome para *Health Club* Santa Teresa, retirando a palavra “Lar” do nome principal. Achamos que a palavra “Lar” não se coaduna às qualidades de um estabelecimento prestador deste tipo de serviços. Na imagem seguinte, consta o novo nome do *HCLST*, com o respetivo *design* melhorado para algo mais jovem e simples. No caso do *lettering*<sup>11</sup>, escolhemos um tipo de letra simples e apelativo.



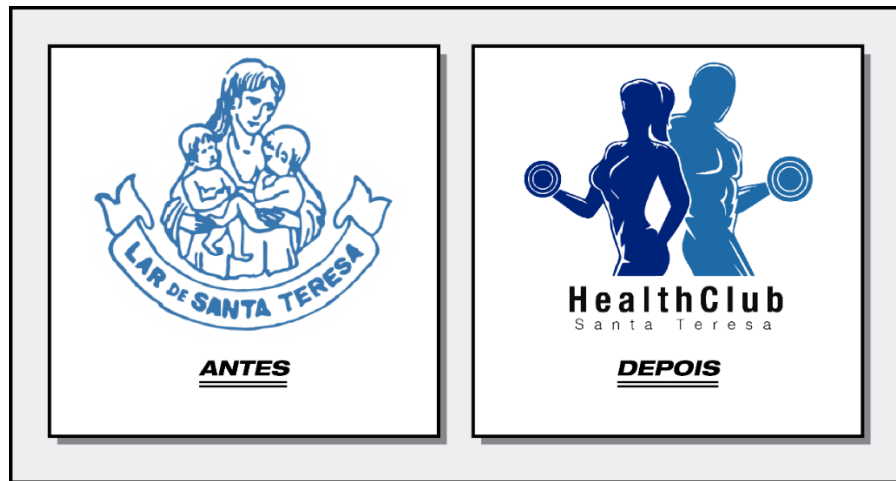
**Figura 6 – Nova proposta para o nome do ginásio *HCST*.**

<sup>11</sup> “O *lettering* é, resumidamente, a arte de desenhar letras”. Disponível em: <https://typographando.wordpress.com/2014/06/16/o-que-e-lettering/>



### Logótipo

O logótipo do ginásio era representado pelo logo da instituição. Optou-se por desenvolver um logo novo para o *Health Club*, que representasse apenas esta valência da instituição, de um modo jovial e cativante.



**Figura 7- O Antes e Depois do logótipo do HCLST**

### Outras características do serviço

O complexo desportivo continuará a prestar serviços de atendimento e consultoria no âmbito da atividade física. Ao nível de equipamentos, continuará a oferecer água fresca de duas torneiras, devendo acrescentar máquinas de bens alimentares de carácter desportivo/saudável, para consumo interno dos clientes. Em adição, o ginásio irá introduzir a venda de suplementos alimentares, contando com parcerias com marcas de referência da área.

Outra característica do produto a acrescentar, será então a possibilidade de realização de sessões de fisioterapia e consultas de nutrição. Serão feitas parcerias com clínicas de fisioterapia e nutricionistas da região, dando assim aos clientes do ginásio a oportunidade de usufruir destes serviços com um desconto adicional. As clínicas de fisioterapia poderiam ainda utilizar a piscina para sessões de hidroterapia (terapia subaquática).

#### 4.5.2. Planeamento para Evidencias físicas

Em termos de condições físicas, conclui-se que o *HCLST* deve apostar na renovação dos espaços, pois tal consta como um fator de descontentamento por parte dos clientes. Assim, foi proposta uma renovação com vista a tornar o espaço mais moderno e atraente (mais imagens no *Anexo 20*).



Figura 8 - O *Antes e Depois* de um espaço do *HCLST*

Os espaços destinados à prática de musculação e exercício cardiovascular serão mais simples, contento máquinas e material de nova geração. Os balneários serão alargados, aumentando assim a circulação de ar e o conforto dos clientes.

#### 4.5.3. Planeamento para Preço

Segundo os resultados obtidos na investigação, os preços estipulados atualmente é uma mais valia no que toca à sua satisfação. Deste modo, o preçário atual é um fator atraente para a adesões de novos clientes, sendo que o *Health Club* Lar Santa Teresa não necessita alterá-los. No entanto, foi adicionado um novo pacote de 50 euros, para os clientes que desejarem ter acompanhamento de um *personal trainer*, durante todo o seu treino mensal.

Os preços das máquinas de venda automática serão expostos consoante a empresa de venda. No caso dos suplementos alimentares estes serão vendidos a preço de mercado, beneficiando o *HCLST* de uma taxa percentual do valor da venda total. No caso de uma marca conhecida nacionalmente como a *PROZIS*<sup>12</sup>, essa percentagem pode chegar até aos 60% do custo total do produto.

No caso do acompanhamento nutricional, ou serviços de fisioterapia, os preços irão ser determinados assim que as parcerias ficarem ativas.

#### **4.5.4. Planeamento para Comunicação**

A Comunicação é uma ferramenta essencial para o *HCLST*, sendo o meio pelo qual a empresa irá informar e persuadir os clientes e possíveis futuros sócios, de forma direta ou indireta, sobre a sua oferta de serviços. O objetivo de empresa na questão da comunicação de marketing, é continuar a motivar os seus clientes fidelizados, e aumentar a notoriedade da marca, potenciando novas adesões. Este planeamento da comunicação irá ser composto por ferramentas como a *Publicidade*, as *Relações Públicas*, a *Promoção de Vendas* e o *Marketing Direto*.

Transmitir uma mensagem coerente e harmoniosa com estas ferramentas, corresponde a uma estratégia para aumentar a notoriedade do estabelecimento. Assim, como o público-alvo selecionado foi o segmento de meia-idade e terceira-idade, nasce o movimento “*VIVA+*”. O *slogan* “*Mover ou perder*” é criado para transmitir a ideia de que o nosso corpo deve estar em constante movimento, para não acabarmos por colocar em risco a nossa saúde e agilidade. Com isto, decidimos optar por uma estratégia que promovesse a consciencialização de cada um pela sua saúde física, emocional e psicológica. No fundo, o *slogan* apela ao sentido de responsabilidade individual por cuidar, da melhor forma possível, e recorrendo à prática de exercício físico, do seu bem-estar nas diversas valências.

---

<sup>12</sup> “*PROZIS* é uma empresa online portuguesa, do grupo *OSIT* na área do retalho da nutrição desportiva”. Disponível em : <https://www.prozis.com/pt/pt/>

Com o *flyer* apresentado no *anexo 19* e outras ferramentas, iremos apelar à comunicação pessoal, fazendo marketing direto, comunicando diretamente com as pessoas, dando a conhecer o novo espaço, oferecendo incentivos, tais como um dia grátis de utilização.

Outro tipo de comunicação pessoal será o envio por correio e *e-mail*, das características do ginásio e pacotes promocionais para novas adesões. Deverão ser apresentadas as potencialidades dos nossos serviços, destacando o movimento “*VIVA+*” e explicitando o propósito do novo e melhorado *HCLST*.



Figura 9 - Flyer HCLST, movimento *VIVA+*

Com o objetivo de aumentar o impacto da mensagem pretendida, deverá ser feita comunicação não pessoal, através de publicidade na região, nomeadamente em jornais locais e rádios. Neste tipo de publicidade, iremos divulgar a nossa mensagem e fazer promoção do espaço, cativando novos clientes, através, por exemplo, da oferta de períodos grátis para frequência do ginásio. Os *flyers*, referidos anteriormente, irão ser incluídos no jornal da região com toda a informação detalhada.

Por fim, é pretendido organizar eventos com atividades e programas patrocinados pelo *HCLST*, com vista a projetar a sua nova ideologia no mercado e fomentar interações com os clientes e possíveis novos sócios.

#### **4.5.5. Planeamento para Distribuição/Local**

O *Health Club* Lar de Santa Teresa continuará a oferecer os seus serviços na rua Largo Carmelitas nº505 4900-463 Viana do Castelo (*Anexo 5*). No entanto, o seu horário de funcionamento irá sofrer alterações. O *HCLST* abrirá portas mais cedo durante a semana (7horas), com o intuito de atrair indivíduos que prefiram este horário de treino, nomeadamente trabalhadores com horário pouco flexível e que iniciem a sua atividade laboral cedo pela manhã. Outra grande diferença, é a abertura do estabelecimento aos domingos e feriados. Resumindo, os novos horários serão de segunda a sexta feira das 07h00 às 22h00, sábado, domingos e feriados das 07h00 às 19h00.

#### **4.5.6. Planeamento para Processos**

Os processos executados pelo *HCLST* continuarão a ser inteiramente vocacionados para o cliente. Este, após a sua inscrição, poderá usar as instalações do ginásio quando e sempre que quiser, consoante a sua mensalidade. Todo o cliente será supervisionado pelos *personal trainers* nos diferentes espaços.

#### **4.5.7. Planeamento para Pessoas**

O objetivo do *Health Club* Lar de Santa Teresa é manter todos os colaboradores, uma vez que a equipa é qualificada e desempenha as suas funções de forma profissional. No entanto, devido ao alargamento do horário, será necessário investir na contratação de, pelo menos, mais dois colaboradores, que exerçam funções de rececionista e *personal trainer*.



# Capítulo 5

## CONSIDERAÇÕES FINAIS





O *Health Club* Lar de Santa Teresa, encontra-se numa situação precária, tendo vindo a perder clientes de forma constante, o que tem resultado num cenário económico caótico. Investir em ações de marketing, torna-se necessário para o aumento do seu capital, para combater o declínio da empresa e consequente cessação de atividades. Este projeto de final de mestrado, embarcou numa jornada cujo principal objetivo passou por elaborar um plano de marketing para investigar e analisar a causa deste prolema, delineando posteriormente uma estratégia de marketing adaptada ao contexto.

Com auxílio da revisão da literatura e de uma metodologia de investigação adequada, foi possível encontrar e entender, quais as lacunas que o *HCLST* apresenta. Chegou-se à conclusão que o estabelecimento perde clientes para a concorrência, devido à fraca qualidade e degradação do espaço físico, em comparação com os estabelecimentos modernos dos oponentes, que a cidade possui. Os equipamentos e materiais obsoletos, e a pouca diversidade de aulas de grupos, são outros fatores importantes a considerar na fraca retenção de clientes. No entanto, a investigação revelou que o *HCLST* conta com um número considerável de clientes fidelizados e satisfeitos com o serviço prestado. Este grupo de clientes, usufrui, maioritariamente, do espaço de piscina, e pertencem ao segmento compreendido entre a meia e terceira idade.

De modo a colmatar o problema identificado, foi elaborada uma estratégia no plano de marketing, de modo a enfrentar e combater o diminuto número de clientes, e aumentar a adesão de novos sócios, elevando assim, as receitas do complexo desportivo. O plano de marketing aqui apresentado, foi estruturado tendo por base a pesquisa bibliográfica efetuada, e elaborado segundo a metodologia de pesquisa adotada (entrevista, questionários realizados a clientes e ex-clientes, e um estudo aprofundado obre o estabelecimento, a sua concorrência e sua análise externa). A parte estratégica deste plano foi projetada com o objetivo de tornar o ginásio num estabelecimento desportivo diferenciador. Apesar do plano não pretender negligenciar o segmento de camadas mais jovens, as estratégias do mix de marketing, foram projetadas apenas com o foco no segmento escolhido (entre a meia e terceira idade).

Este projeto contou com algumas limitações, sobretudo na parte da pesquisa primária qualitativa e quantitativa, mais precisamente na aplicação dos questionários a ex-clientes do *HCLST*, devido ao tamanho reduzido da amostra. Tal dificuldade deveu-se fortemente à informação nula cedida pelo ginásio sobre ex-sócios, uma vez que a nova lei de proteção de dados impedia os colaboradores de o fazer, tornando assim, a tarefa de recolha bastante limitada. A amostra teve de ser obtida por comunicação pessoal. Deste modo, apesar das limitações da investigação metodológica, os resultados foram esclarecedores, tendo permitido a elaboração do plano de marketing e da respetiva estratégia a seguir.

No que diz respeito à parte estratégica do plano de marketing, a grande limitação encontrada residiu na falta de informação sobre o investimento real de capital, impossibilitando, assim, de finalizar os últimos capítulos descritos na revisão da literatura de um plano de marketing, que segundo Kotler e Keller (2012) e McDonald (2016), são a *Orçamentação* prevista para a *Implementação* do plano de marketing. Na medida em que o *HCLST* pertence a uma instituição sem fins lucrativos, para um possível financiamento, têm de existir apoios do estado e de financiadores particulares, o que demora sempre bastante tempo a acontecer. No entanto, o financiamento pode advir da própria instituição, se a mesma tiver lucros e poder assim distribuí-los pelas diversas valências. Uma vez que, segundo o orçamento de 2018, o valor dos lucros foi muito reduzido, seria inapropriado ceder qualquer valor ao complexo desportivo, visto este não constituir a principal atividade da instituição.

Em suma, este plano de marketing foi realizado em forma de estudo interno para a empresa verificar quais as suas falhas, e apresentar assim, uma proposta estratégica para o *HCLST* solucionar o problema. Caso a organização obtenha financiamento e deseje avançar com este projeto, as alterações da etapa *marketing-mix* expostas podem constituir um importante passo, de modo a evitar o encerramento do complexo desportivo.

## BIBLIOGRAFIA

Andreasen, A. & Kotler, P. (2008). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. (7ªed). New Jersey: Prentice Hall

Associações de Empresas de Ginásios e Academias em Portugal. (2018). *Contas de exercício de 2017*. Consultado em setembro 24, 2018 em: <https://agap.pt/>

Babin, B. & Zikmund, W. (2016). *Exploring Marketing Research*. (11ªed). Boston: Cengage Learning

Carvalho, J.M.S. (2016). *O Desempenho das Organizações Sem Fins Lucrativos*: Instituto Superior da Maia. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/255629798\\_O\\_Desempenho\\_nas\\_Organizacoes\\_Sem\\_Fins\\_Lucrativos](https://www.researchgate.net/publication/255629798_O_Desempenho_nas_Organizacoes_Sem_Fins_Lucrativos)

Dolmizar, S. & Lazarevski, K. (2009). Marketing in non-profit organization: an international perspective. *Internacional Marketing Review*, 26(3), 275-291. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/30389180\\_Marketing\\_in\\_nonprofit\\_organizations\\_An\\_international\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/30389180_Marketing_in_nonprofit_organizations_An_international_perspective)

Europeactive (2018). *Health & Fitness Sector*. Consultado em setembro 18, 2018 em: <http://www.europeactive.eu/>

Fetchko, M., Roy, D. & Clow, K (2018). *Sports Marketing*. (2ªed). USA: Routledge

Fullerton, S. & Merz, G. (2008). *The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework*. *Sport Marketing Quarterly*. Vol.17, No.2. pp.90-108

Grongroos, C. (2015). *Service Management and Marketing. A customer relationship management approach*. (4ªed). Nova Jersey: Wiley

Hapsari, E., Clemes, M. & Dean, D. (2016). *The Mediating Role of Perceived Value on the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction: Evidence*

*from Indonesian Airline Passengers. Procedia Economics and Finance*. Vol.35, pp. 388-395

Hill, N. & Alexander, J. (2016). *Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement*. (3<sup>a</sup>ed). London: Routledge.

Holloway, I. & Galvin, K. (2016). *Qualitative Research in Nursing Healthcare*. (4<sup>a</sup>ed) UK: Wiley

Instituto Nacional de Estatística. (2017). *Boletim anual de Estatística*. Consultado em outubro 3, 2018 em: <https://www.ine.pt>

Kotler, P. (2008). *Marketing para o século XXI*. (3<sup>a</sup>ed). Lisboa: Presença

Kotler, P. & Armstrong, G. (2016). *Principles of Marketing*. (16<sup>a</sup>ed). Harlow: Pearson.

Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Administração de Marketing*. (14<sup>a</sup>ed). São Paulo: Prentice Hall.

Lar de Santa Teresa (2018). *Valências Health Club*. Consultado em julho 17, 2018 em: <https://www.larsantateresa.pt>

Lovelock, C. & Wirtz, J. (2016). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. (8<sup>a</sup>ed). USA: World Scientific Publishing Company.

McDonald, B. (2016). *On Marketing Planning – Understanding Marketing Plans and Strategy*. (2<sup>a</sup>ed). London: Kogan Page

Mcleish, B. (2011). *Successful Marketing Strategies for Nonprofit Organizations: Winning in the age of the elusive donor*. (2<sup>a</sup>ed). Nova Jersey: Wiley

Mullin, B., Hardy, S. & Sutton, W. (2014). *Sport Marketing*. (4<sup>a</sup>ed). Atalanta: Human Kinetics.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*. *Journal of Marketing*. Vol.49, pp.41-50



- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. *Journal of Retailing*. Vol.64, No.1, pp.12-40
- Ratten, V. & Ratten, H. (2011). *The Journal of Business & Industrial Marketing. International Sport Marketing: Practical and Future Research Implications*. Vol.26, No.8
- Reis, F. (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado*. Lisboa: Pactor
- Roslan, N., Wahab, E. & Abdullah, N. (2015). *Service Quality: A Case Study of Logistic Sector in Iskandar Malaysia Using SERVQUAL Model*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol.172, pp.457- 462
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. (6<sup>a</sup>ed). England: Pearson Education
- Schaltegger, S., Burrit. R. & Petersen, H. (2017). *An Introduction to Corporate Environmental Management Striving for Sustainability*. England: Greenleaf Publishing.
- Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S. & Funk, D. (2009). *Strategic Sport Marketing*. (3<sup>a</sup>ed). Australia: Allen & Unwin.
- Smith, A. & Stewart, B. (2015). *Introduction to Sport Marketing*. (3<sup>a</sup>ed). Australia: Allen & Unwin.
- Stringer, E. (2014). *Action Research*. (4<sup>a</sup>ed). Los Angeles: Publications
- Welford, R. (2016). *Corporate Environmental Management 1: Systems and Strategies*. (2<sup>a</sup>ed). England: Earthscan Publications
- Westwood, J. (2013). *How to Write a Marketing Plan*. (4<sup>a</sup>ed). London: Kogan Page
- Wicks, A. & Roethlein, C. (2009). *A Satisfaction-Based Definition of Quality*. *Journal of Business & Economic Studies*. Vol.15, No.1.

Wood, M.B. (2014). *The Marketing Plan Handbook*. (5<sup>a</sup>ed). New Jersey: Prentice Hall.

Zeithaml, A. & Bitner, J. (1996). *Services Marketing*. New York: McGraw-Hill

## ANEXOS

### Anexo 1 – Pedido de autorização para recolha de dados



**PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA RECOLHA DE DADOS**

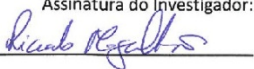
Exmo Sr. Augusto Gonçalves Parente

O meu nome é Ricardo Miguel Corucho Pinto Magalhães, e sou estudante de mestrado do curso de Marketing e Comunicação da Escola Superior de Tecnologia a e Gestão de Oliveira do Hospital, sendo a minha orientadora de projeto, a professora Rosa Sobreira.

Venho por este meio pedir autorização, na vossa Instituição, da recolha de dados necessária à realização da investigação no âmbito do meu projeto de mestrado, que tem como principais objetivos analisar a satisfação do cliente e a qualidade de serviço prestado, relativamente à empresa *Health Club* Lar Santa Teresa.

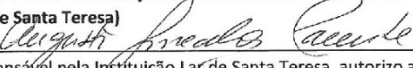
Para tal gostaria de solicitar a sua autorização e colaboração para recolha de dados no ginásio *Health Club* Lar de Santa Teresa, destinando-se apenas a sua análise para fins de investigação de projeto.


Desde já agradeço a sua colaboração e disponibilidade, e estou certo que o seu contributo irá ajudar bastante para o desenvolvimento deste estudo de tese.

Assinatura do Investigador:  


---

**PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO AO RESPONSÁVEL SR. AUGUSTO PARENTE (Presidente do Lar de Santa Teresa)**

Eu  responsável pela Instituição Lar de Santa Teresa, autorizo a recolha de dados no âmbito do estudo desta investigação.

Assinatura do Responsável  
  
18 de julho de 2018



### **PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA RECOLHA DE DADOS**

Exmo Sr. Pedro Belo Dias,

O meu nome é Ricardo Miguel Corucho Pinto Magalhães, e sou estudante de mestrado do curso de Marketing e Comunicação da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital, sendo a minha orientadora de projeto, a professora Rosa Sobreira.

Venho por este meio pedir autorização, na vossa Instituição, da recolha de dados necessária à realização da investigação no âmbito do meu projeto de mestrado, que tem como principais objetivos analisar a satisfação do cliente e a qualidade de serviço prestado, relativamente à empresa *Health Club* Lar Santa Teresa.

Para tal gostaria de solicitar a sua autorização e colaboração para recolha de dados no ginásio *Health Club* Lar de Santa Teresa, destinando-se apenas a sua análise para fins de investigação de projeto.

Desde já agradeço a sua colaboração e disponibilidade, e estou certo que o seu contributo irá ajudar bastante para o desenvolvimento deste estudo de tese.

Assinatura do Investigador:

### **PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO AO DIRECTOR TÉCNICO ( Complexo Desportivo *Health Club* Santa Teresa)**


Eu Ricardo Miguel Belo Dias  
responsável pelo *Health Club* Lar de Santa Teresa, autorizo a recolha de dados no âmbito do estudo desta investigação.

Assinatura do Responsável


26 de fev de 2018




## Anexo 2 - Declaração de Consentimento Informado



Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
de Oliveira do Hospital



Escola Superior de Educação



Instituto Politécnico  
de Coimbra

### DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

*Por favor, leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo está incorreto ou não está claro, não hesite em solicitar mais informações. Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar este documento.*


Exmo Sr.

O meu nome é Ricardo Miguel Corucho Pinto Magalhães, e sou estudante de mestrado do curso de Marketing e Comunicação da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital, sendo a minha orientadora de projeto, a professora Rosa Sobreira.

Venho por este meio pedir o seu contributo e autorização sobre a forma de entrevista gravada e assinada, necessários à realização da investigação no âmbito do meu projeto de mestrado, tendo como principais objetivos analisar a satisfação do cliente e a qualidade de serviço prestado, relativamente à empresa *Health Club Lar Santa Teresa*. O tratamento dos dados destinava-se apenas para fins de investigação de projeto.

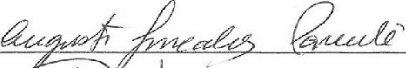
Desde já agradeço a sua colaboração e disponibilidade, e estou certo que o seu contributo irá ajudar bastante para o desenvolvimento deste estudo de tese.


Assinatura do Investigador:



---

*Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela pessoa que acima assina. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação.*

Nome: 

Assinatura: 

Data: 18/07/2018

**ESTGOH**

Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
em Oliveira do Hospital

**esec**

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO

 INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE COIMBRA

### **DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

*Por favor, leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo está incorreto ou não está claro, não hesite em solicitar mais informações. Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar este documento.*

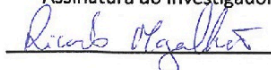
Exmo Sr.

O meu nome é Ricardo Miguel Corucho Pinto Magalhães, e sou estudante de mestrado do curso de Marketing e Comunicação da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital, sendo a minha orientadora de projeto, a professora Rosa Sobreira.

Venho por este meio pedir o seu contributo e autorização sobre a forma de entrevista gravada e assinada, necessários à realização da investigação no âmbito do meu projeto de mestrado, tendo como principais objetivos analisar a satisfação do cliente e a qualidade de serviço prestado, relativamente à empresa *Health Club* Lar Santa Teresa. O tratamento dos dados destinava-se apenas para fins de investigação de projeto.

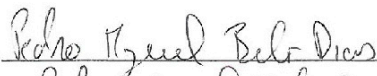
Desde já agradeço a sua colaboração e disponibilidade, e estou certo que o seu contributo irá ajudar bastante para o desenvolvimento deste estudo de tese.

Assinatura do Investigador:

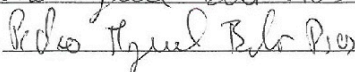


*Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela pessoa que acima assina. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação.*

Nome:



Assinatura:



Data:

26/07/2018

**ESTGOH**Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
de Oliveira do Hospital**esec**

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO

INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE COIMBRA**DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

*Por favor, leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo está incorreto ou não está claro, não hesite em solicitar mais informações. Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar este documento.*

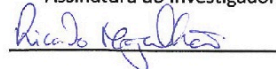
Exmo Sr.

O meu nome é Ricardo Miguel Corucho Pinto Magalhães, e sou estudante de mestrado do curso de Marketing e Comunicação da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital, sendo a minha orientadora de projeto, a professora Rosa Sobreira.

Venho por este meio pedir o seu contributo e autorização sobre a forma de entrevista gravada e assinada, necessários à realização da investigação no âmbito do meu projeto de mestrado, tendo como principais objetivos analisar a satisfação do cliente e a qualidade de serviço prestado, relativamente à empresa *Health Club* Lar Santa Teresa. O tratamento dos dados destinava-se apenas para fins de investigação de projeto.

Desde já agradeço a sua colaboração e disponibilidade, e estou certo que o seu contributo irá ajudar bastante para o desenvolvimento deste estudo de tese.

Assinatura do Investigador:



*Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela pessoa que acima assina. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação.*

Nome: António André Borges da SilvaAssinatura: António Borges da Silva Data: 02 / 08 / 2018

**ESTGOH**

Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
do Oliveira do Hospital

**esec**

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO

INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE COIMBRA

### **DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

*Por favor, leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo está incorreto ou não está claro, não hesite em solicitar mais informações. Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar este documento.*

Exmo Sr.

O meu nome é Ricardo Miguel Corucho Pinto Magalhães, e sou estudante de mestrado do curso de Marketing e Comunicação da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Oliveira do Hospital, sendo a minha orientadora de projeto, a professora Rosa Sobreira.

Venho por este meio pedir o seu contributo e autorização sobre a forma de entrevista gravada e assinada, necessários à realização da investigação no âmbito do meu projeto de mestrado, tendo como principais objetivos analisar a satisfação do cliente e a qualidade de serviço prestado, relativamente à empresa *Health Club* Lar Santa Teresa. O tratamento dos dados destinava-se apenas para fins de investigação de projeto.

Desde já agradeço a sua colaboração e disponibilidade, e estou certo que o seu contributo irá ajudar bastante para o desenvolvimento deste estudo de tese.

Assinatura do Investigador:

Ricardo Magalhães

*Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela pessoa que acima assina. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação.*

Nome: Samuel António Pereira da Silva

Assinatura: [Assinatura] Data: 12/08/18

**Anexo 3 – Guiões entrevistas**Entrevista com o Presidente atual da instituição Lar Santa Teresa (PDI)

<b>Passos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Objetivos</b>	<p>Aprofundar o conhecimento sobre a instituição Lar de Santa Teresa e o respetivo complexo desportivo.</p> <p>Analisar a baixa retenção de clientes do ginásio “<i>Health Club</i> Lar de Santa Teresa”.</p> <p>Analisar a satisfação do cliente e a qualidade de serviço prestado.</p>
<b>Guião da entrevista</b>	<p>1º Que importância tem o complexo desportivo para a instituição?</p> <p>2ª Quem são os colaboradores do ginásio?</p> <p>3º Qual foi o resultado financeiro do estabelecimento no ano transato de 2017?</p> <p>4ª Como explica a queda de clientes do Ginásio?</p> <p>5ª Que estratégia foi utilizada para reverter a situação?</p>
<b>Entrevistado</b>	Sr. Augusto Parente
<b>Entrevistador</b>	Ricardo Magalhães
<b>Meio de comunicação</b>	<p>Tipo – Oral</p> <p>Espaço – Espaço reservado no gabinete do presidente</p>
<b>Tempo de entrevista</b>	20/30 minutos
<b>Data</b>	18 julho 2018

Entrevista com o *Diretor Técnico* do complexo desportivo (DT)

<b>Passos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Objetivos</b>	<p>Conhecer o ginásio “<i>Health Club</i> Lar de Santa Teresa”, preçário e sua modalidade.</p> <p>Analisar a baixa retenção de clientes do ginásio “<i>Health Club</i> Lar de Santa Teresa”.</p> <p>Analisar a satisfação do cliente e a qualidade de serviço prestado.</p>
<b>Guião da entrevista</b>	<p>1º Que preços e modalidades são praticados no ginásio?</p> <p>2ª Existe serviço de <i>personal trainer</i>?</p> <p>3º Como caracteriza a perda de clientes no ginásio? Será que está relacionada com o espaço físico, preçário e modalidades?</p> <p>4ª Quando foi a última vez que o espaço sofreu renovações?</p> <p>5ª Considerando a baixa retenção de clientes, acha que esta se deve à falta de renovações no espaço?</p>
<b>Entrevistado</b>	Sr. Pedro Dias
<b>Entrevistador</b>	Ricardo Magalhães
<b>Meio de comunicação</b>	<p>Tipo – Oral</p> <p>Espaço – Complexo Desportivo</p>
<b>Tempo de entrevista</b>	20/30 minutos
<b>Data</b>	26 julho 2018

Entrevista com o *Monitor 1* do ginásio (MI)

<b>Passos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Objetivos</b>	<p>Analisar a baixa retenção de clientes do ginásio “<i>Health Club</i> Lar de Santa Teresa”.</p> <p>Analisar a satisfação do cliente e a qualidade de serviço prestado</p>
<b>Guião da entrevista</b>	<p>1º Como caracterizas o ginásio <i>Health Club</i> Lar de Santa Teresa?</p> <p>2º Consideras que os clientes estão satisfeitos com o serviço do ginásio?</p> <p>3ª Qual consideras ser o principal fator para a baixa retenção de clientes?</p>
<b>Entrevistado</b>	Sr. Samuel Silva
<b>Entrevistador</b>	Ricardo Magalhães
<b>Meio de comunicação</b>	<p>Tipo – Oral</p> <p>Espaço – Complexo Desportivo</p>
<b>Tempo de entrevista</b>	20/30minutos
<b>Data</b>	12 agosto 2018

Entrevista com o *Monitor 2* do ginásio (M2)

<b>Passos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Objetivos</b>	<p>Analisar a baixa retenção de clientes do ginásio “<i>Health Club</i> Lar de Santa Teresa”.</p> <p>Analisar a satisfação do cliente e a qualidade de serviço prestado.</p>
<b>Guião da entrevista</b>	<p>1º Como caracterizas o ginásio <i>Health Club</i> Lar de Santa Teresa?</p> <p>2º Consideras que os clientes estão satisfeitos com o serviço do ginásio?</p> <p>3ª Qual o perfil dos clientes do <i>Health Club</i> Lar de Santa Teresa?</p> <p>4ª Considerando que o ginásio não tem renovações recentes, e não tem investido em material, achas que tal tem influenciado a perda de clientes?</p>
<b>Entrevistado</b>	Sr. André Neves
<b>Entrevistador</b>	Ricardo Magalhães
<b>Meio de comunicação</b>	<p>Tipo – Oral</p> <p>Espaço – Complexo Desportivo</p>
<b>Tempo de entrevista</b>	20/30 minutos
<b>Data</b>	2 agosto 2018



## Anexo 4 – Questionários e Resultados

### Questionário A – Inquérito aplicado a 93 clientes atuais do ginásio e resultados

Parte 1 – Nesta primeira parte do questionário é lhe pedido que assinale a resposta correta por um (x)

#### 1. Idade

<18	15(16.1%)
18 a 25	9 (9.6%)
25 a 35	12(12.9%)
35 a 50	18(19.4%)
50>	39(42%)

#### 2. Sexo:

Feminino	51(54.8%)
Masculino	42(45.2%)

#### 3. Como conheceu o ginásio *Health Club* Lar de Santa Teresa?

Recomendação de amigos ou família	69(74.2%)
Frequentações de áreas vizinhas	26 (25.8%)
Outro	0(0%)

#### 4. Porque escolheu este estabelecimento fitness?

Localização perto de casa ou trabalho	16(17.2%)
Qualidade de serviço	6(6.45%)

Reputação elevada	0(0%)
Amigos ou família	11(16%)
Aulas	36(38.7%)
Preços praticados	18(19.4%)
Pelo espaço e equipamentos	6(6.45%)

#### 5. Pacote mensal escolhido

Tudo Incluído	13(14%)
Agregado maior ou menor	9 (9.6%)
Aulas de Estúdio	11(12%)
Musculação e Cardiovascular	14(15%)
Estudante	19(20.4%)
2x Semana	27(29%)

#### 6. Há quanto tempo frequenta o ginásio *Health Club* Lar de Santa Teresa?

Menos de 1 ano	7(7.5%)
Entre 1 ano e 3 anos	25(26.9%)
Entre 3 anos e 5 anos	27(29%)
Mais de 5 anos	34(36.6%)

#### 7. Qual o horário que lhe é mais conveniente?

8 horas às 12 horas	25(26.8%)
12 horas às 17 horas	12(14 %)

17 horas às 22 horas	56(60.2%)
----------------------	-----------

8. Que tipo de modalidades mais frequente no ginásio?

Ginásio de musculação e cardiovascular	23(27.7%)
Aulas de grupo	62(66.6%)
Piscina, Sauna e Jacúzi	8(8.7%)

Parte 2 – Nesta primeira parte do questionário, é lhe pedido que assinale a resposta correta entre 1 (Discordo completamente) e 7 (Concordo completamente)

	1	2	3	4	5	6	7	MÉDIA
9. As instalações físicas do ginásio são visualmente atrativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4,56
10. Os materiais relacionados com o serviço que ginásio utiliza (equipamentos, folhetos, plano de treinos, horários, etc.) são visualmente atrativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3,89
11. Os empregados têm uma aparência agradável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6,90
12. A empresa <i>Health Club</i> Santa Teresa presta um serviço rápido e eficaz com profissionalismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5,47
13. Quando o cliente tem um problema, a empresa mostra interesse em solucioná-lo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5,75

14. A empresa mostra profissionalismo em manter os registos isentos de erros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6,13
15. Os empregados da empresa oferecem um serviço rápido aos clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6,39
16. Os empregados estão sempre dispostos a auxiliar os clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6,72
17. O comportamento dos empregados transmite segurança e confiança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6,56
18. Os empregados são sempre amáveis e prestáveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6,84
19. Os empregados têm conhecimentos suficientes para responder às perguntas dos clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6,21
20. O ginásio pratica horários convenientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5,77
21. Os empregados oferecem uma atenção personalizada aos clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5,98
22. Os empregados do ginásio compreendem as necessidades específicas dos seus clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5,26

Questionário B – Inquérito aplicado a 17 clientes que abandonaram o ginásio

Neste questionário é-lhe pedido que assinala a resposta correta por um (x)

1. Idade

<18	2(11.8%)
18 a 25	6(35.2%)

25 a 35	9(53%)
35 a 50	0(0%)
50>	0(0%)

## 2. Sexo:

Feminino	5(29.4%)
Masculino	12(70.6%)

3. Como conheceu pela primeira vez o ginásio *Health Club* Lar de Santa Teresa?

Recomendação de amigos ou família	6(35.3%)
Frequentações de áreas vizinhas	11(64.7%)
Outros	0(0%)

4. Porque escolheu na altura o *Health Club* Lar de Santa Teresa?

Localização perto de casa ou trabalho	8(47.1%)
Qualidade de serviço	0(0%)
Reputação elevada	0(0%)
Amigos ou família	4(23.5%)
Aulas	0(0%)
Preços praticados	4(29.4%)
Pelo espaço e equipamentos	0(0%)

5. Pacote mensal escolhido no *Health Club* Lar de Santa Teresa quando frequentava o estabelecimento

Tudo incluído	2(11.8%)
Aulas de estúdio	4(23.5%)
Agregado maior ou menor	0 (0%)
Musculação e Cardiovascular	4(23.5%)
Estudante	6(35.3%)
2x semana	1(5.9%)

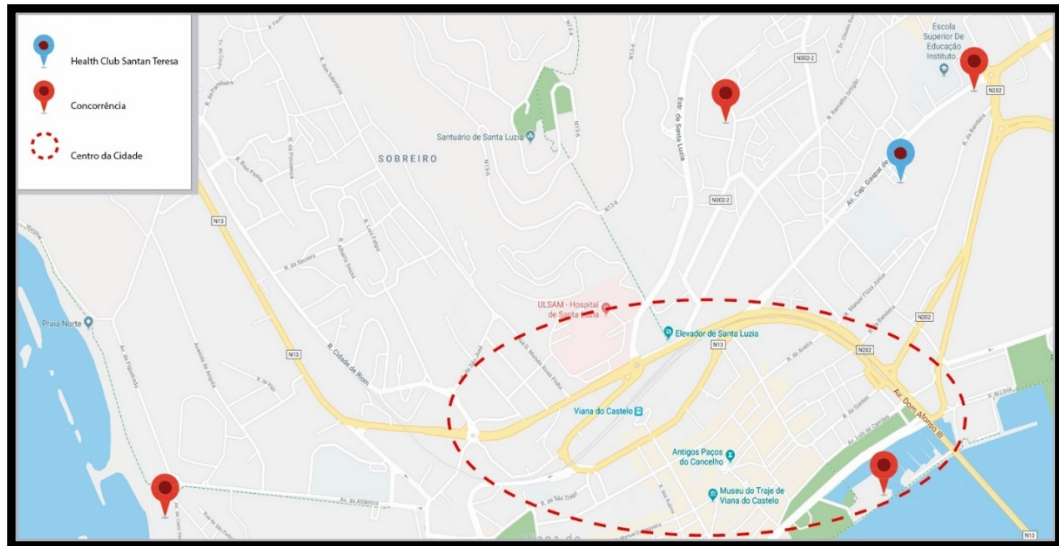
6. Porque abandonou o Ginásio *Health Club* Lar de Santa Teresa?

Localização	0(0%)
Falta de Qualidade de serviço	2(11.8%)
Pouca diversidade de Aulas	5(29.4%)
Pouca diversidade de Horários	1(5.9%)
Preços praticados	1(5.9%)
Fraca qualidade de equipamentos e do espaço	8(47%)

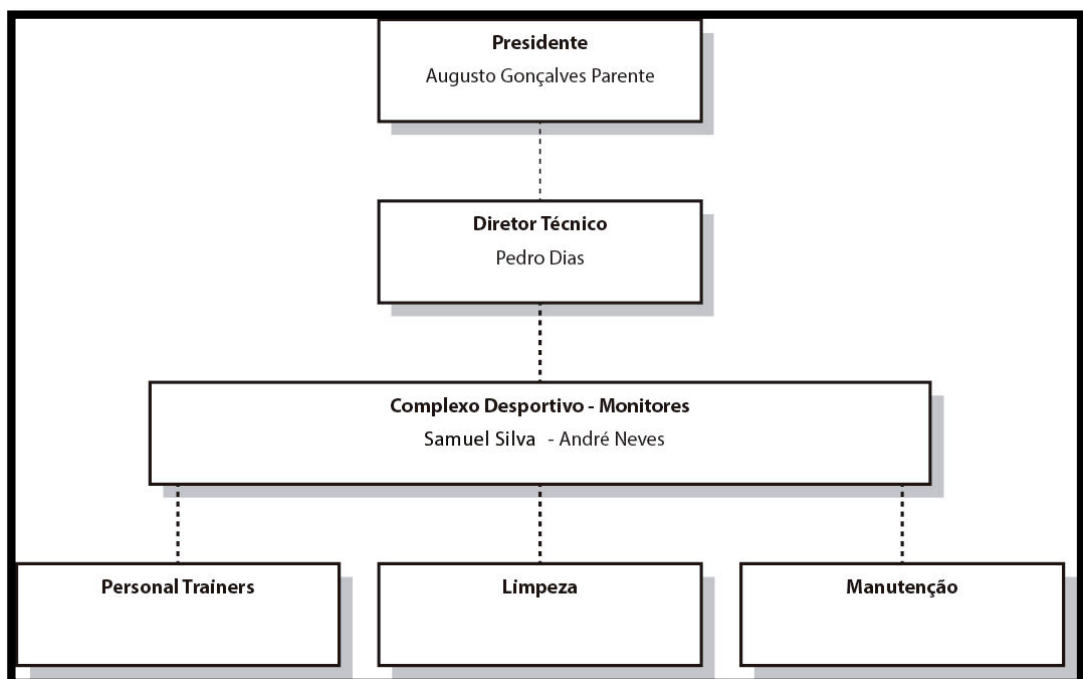
7. Se o motivo pelo qual abandonou o ginásio fosse melhorado, poderia voltar a frequentar o *Health Club* Lar de Santa Teresa?

Sim	5(29.4%)
Não	4(23.5%)
Talvez	8(47.1%)

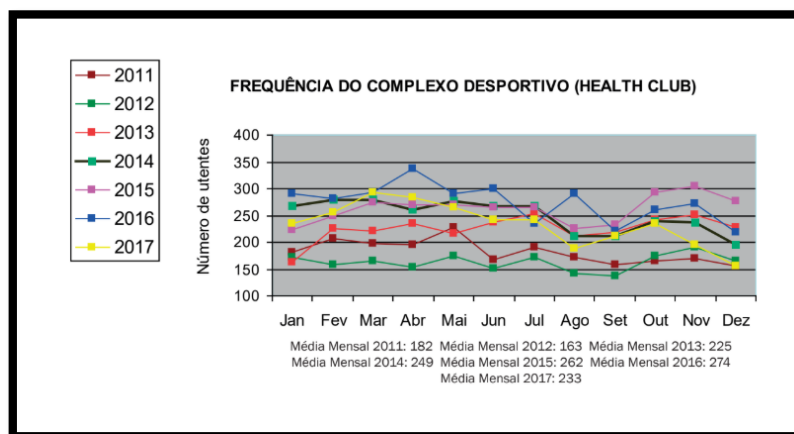
### Anexo 5 – Mapa *Health Club* Lar de Santa Teresa e Concorrentes



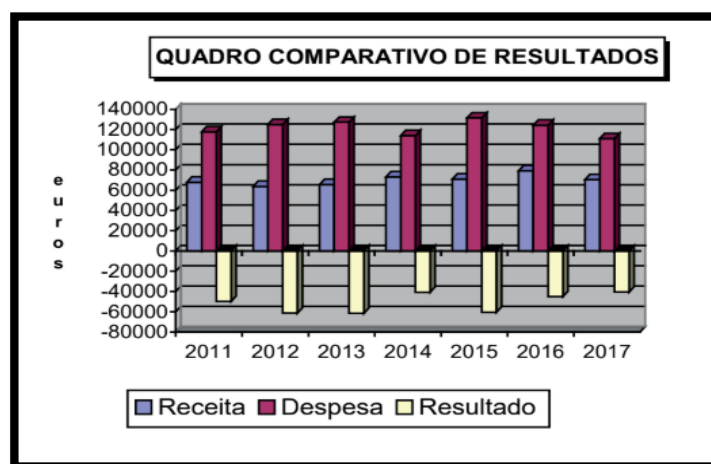
### Anexo 6 – Quadro recursos humanos *Health Club* Lar de Santa Teresa



### Anexo 7 – Frequência de número de clientes do ginásio *Health Club* Lar de Santa Teresa (Relatório de Contas, 2017)



### Anexo 8 – Quadro comparativo de resultados sobre as despesas, receitas do Health Club Lar de Santa Teresa (Relatório de Contas, 2017).



### Anexo 9– Tabela comparativo de resultados sobre as despesas, receitas do Health Club Lar de Santa Teresa. (Relatório de Contas, 2017)

(em euros)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Receita	67.848	63.624	65.576	73.174	70.992	79.153	70.476
Despesa	117.708	125.016	127.209	113.916	131.431	124.286	111.000
Resultado	- 49.860	- 61.392	- 61.633	- 40.742	- 60.439	- 45.133	- 40.524



## Anexo 10 – Orçamentos de 2018, (LST)

Gastos Provisoriais	Notas	Lar de Jovens	Jardim de Infância	Creche	Residencial Santa Teresa	Plano SERE+	Departamento de Limpeza	Complexo Desportivo	Energia Fotovoltaica	Corpo Natura	Total
61 - Custo das merc. vendidas e matérias consumidas		53.175,00	38.400,00	30.600,00	15.400,00			6.000,00	25,00	4.400,00	148.000,00
62 - Fomcimentos e serviços externos		162.505,00	68.370,00	52.620,00	44.310,00	3.635,00	10.210,00	52.560,00		50,00	394.260,00
621 - Subcontratos			28.800,00	28.800,00	1.200,00			4.200,00			63.000,00
622 - Serviços especializados		54.830,00	13.900,00	3.650,00	24.190,00	2.400,00	150,00	10.080,00			109.200,00
6221 - Trabalhos especializados		10.600,00	750,00	750,00	1.000,00	2.400,00		1.500,00			17.000,00
6222 - Publicidade e propaganda		200,00									200,00
6224 - Honorários		6.230,00	11.750,00	2.600,00	10.590,00			6.230,00			37.400,00
6226 - Conservação e reparação		37.000,00	1.400,00	300,00	1.300,00		150,00	2.350,00			42.500,00
6228 - Outros		800,00			11.300,00						12.100,00
623 - Materiais		48.465,00	3.090,00	2.775,00	2.445,00		3.400,00	2.210,00		50,00	62.465,00
6231 - Ferramentas e utensílios de desgaste rápido		13.800,00	1.150,00	750,00	250,00		3.400,00	1.150,00		50,00	20.550,00
6232 - Livros e documentação técnica		150,00									150,00
6233 - Material de escritório		2.560,00	110,00	100,00	120,00			10,00			2.900,00
6234 - Artigos para oferta		900,00	350,00	350,00	150,00						1.750,00
6235/6236 - Outros		31.085,00	1.480,00	1.575,00	1.925,00			1.050,00			37.115,00
624 - Energia e fluidos		42.985,00	17.035,00	14.830,00	14.830,00		1.750,00	22.570,00			114.000,00
6241 - Electricidade		21.300,00	7.000,00	10.400,00	10.400,00			16.900,00			66.000,00
6242 - Combustíveis		2.750,00					1.750,00				4.500,00
6243 - Água		2.025,00	700,00	700,00	700,00			2.625,00			6.750,00
6248 - Outros		16.910,00	9.335,00	3.730,00	3.730,00			3.045,00			36.750,00
625 - Deslocações, estadas e transportes		700,00	2.300,00	230,00	55,00	1.235,00					4.520,00
626 - Serviços diversos		15.495,00	3.245,00	2.335,00	1.590,00		710,00	17.700,00			41.075,00
6261 - Rendas e alugueres		1.095,00	885,00	885,00	310,00						3.175,00
6262 - Comunicação		3.350,00									3.350,00
6263 - Seguros		1.800,00	1.510,00	600,00	430,00		360,00	2.300,00			7.000,00
6265 - Contencioso e notariado											
6267 - Limpeza, higiene e conforto		250,00						12.000,00			12.250,00
6268 - Outros serviços		9.000,00	850,00	850,00	850,00		350,00	3.400,00			15.300,00

Gastos Provisoriais	Notas	Lar de Jovens	Jardim de Infância	Creche	Residencial Santa Teresa	Plano SERE+	Departamento de Limpeza	Complexo Desportivo	Energia Fotovoltaica	Corpo Natura	Total
63 - Gastos com o pessoal		230.350,79	326.709,16	391.644,97	136.598,56	68.203,71	188.420,66	55.987,42		23.456,63	1.421.371,90
631 - Remunerações dos órgãos sociais											
632 - Remunerações do pessoal		187.170,72	264.773,62	317.759,09	110.530,30	55.503,00	153.819,86	45.488,93		19.187,00	1.154.232,52
6321 - Remunerações certas		165.135,61	254.544,15	304.141,60	90.925,46	53.613,00	139.313,90	37.907,80		17.801,00	1.063.382,52
6322 - Remunerações adicionais		22.035,11	10.229,47	13.617,49	19.604,84	1.890,00	14.505,96	7.581,13		1.386,00	90.850,00
634 - Indemnizações		250,00	250,00	250,00	250,00						1.000,00
635 - Encargos sobre remunerações		38.985,07	56.690,54	67.810,88	23.288,26	11.955,71	31.670,80	9.573,49		3.969,63	243.944,38
636 - Seguro c/ acíd. trabalho e doenças profissionais		2.925,00	4.160,00	4.880,00	1.820,00	610,00	2.265,00	790,00		300,00	17.750,00
637 - Gastos de acção social											
638 - Outros gastos com o pessoal		1.020,00	835,00	945,00	710,00	135,00	665,00	135,00			4.445,00
64 - Gastos de depreciação e de amortização		64.404,91	24.414,16	16.264,10	11.141,41		170,50	4.204,92			120.600,00
642 - Activos fixos tangíveis		64.404,91	24.414,16	16.264,10	11.141,41		170,50	4.204,92			120.600,00
643 - Activos intangíveis											
65 - Perdas por impandade											
66 - Perdas por redução do justo valor											
67 - Provisões do período											
68 - Outros gastos e perdas		13.995,00	75,00	425,00	75,00		950,00				15.520,00
681 - Impostos		1.375,00	75,00	75,00	75,00		300,00				1.900,00
682/687 - Outros gastos e perdas em activos		8.000,00									8.000,00
688 - Outros		920,00									920,00
6881 - Correções de períodos anteriores		300,00									300,00
6882 - Donativos											
6883 - Quotizações		420,00									420,00
6884/6886 - Outros gastos e perdas		200,00									200,00
689 - Custos c/ apoios fin. conc. a assoc. ou utentes		3.700,00		350,00			650,00				4.700,00
69 - Gastos e perdas de financiamento											
Total dos gastos previsionais		524.430,70	457.968,32	491.554,07	207.524,97	71.838,71	205.751,16	112.777,34		27.906,63	2.099.751,90

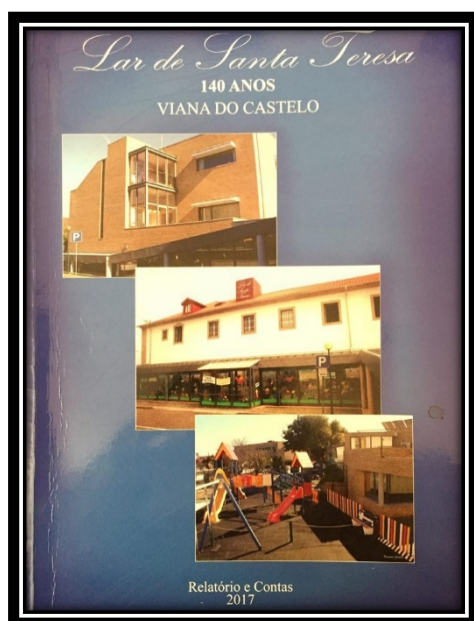
Rendimentos Provisoriais	Notas	Lar de Jovens	Jardim de Infância	Creche	Residencial Santa Teresa	Plano SERE+	Departamento de Limpeza	Complexo Desportivo	Energia Fotovoltaica	Corpo Natura	Total
71 - Vendas								50,00		1.800,00	1.850,00
72 - Prestações de serviços		18.225,00	168.620,00	156.715,00	134.510,00		120.000,00	66.000,00	1.000,00	14.000,00	681.070,00
721 - Quotas dos utilizadores		16.015,00	164.870,00	156.465,00	108.150,00						445.500,00
722/728 - Outros serviços		2.210,00	3.750,00	250,00	26.360,00		120.000,00	68.000,00	1.000,00	14.000,00	235.570,00
74 - Trabalhos para a própria entidade		63.350,00					12.000,00				75.350,00
75 - Subsídios, doações e legados à exploração		252.439,76	294.728,88	383.261,16	91.476,24	110.179,44	115.128,44				1.247.213,92
751 - Subsídios do Estado e outros entes públicos		245.039,76	293.228,88	382.151,16	90.921,24	110.179,44	106.693,44				1.228.213,92
7511 - ISS, IP		245.039,76	293.228,88	382.151,16	90.921,24	110.179,44					1.121.520,48
7512 - Outras entidades públicas							106.693,44				106.693,44
753 - Doações e heranças		7.400,00	1.500,00	1.110,00	555,00		8.435,00				19.000,00
77 - Ganhos por aumento do justo valor											
78 - Outros rendimentos e ganhos		93.626,61	10.626,08	6.536,25				900,00			111.888,94
781 - Rendimentos suplementares		9.750,00						900,00			10.650,00
787 - Rendimentos e ganhos em invest. não financeiros		52.068,00									52.068,00
7873 - Rendas e out. rend. em prop. de investimento		52.068,00									52.068,00
78731 - Rendas habitacionais		52.068,00									52.068,00
788 - Outros rendimentos e ganhos		31.808,61	10.626,08	6.536,25							48.970,94
7881 - Correções de períodos anteriores											
7883 - Imputação de subsídios de investimento		1.708,61	10.626,08	6.536,25							18.870,94
7888 - Outros não especificados		30.100,00									30.100,00
79 - Juros, dividendos e outros rendimentos similares		6.500,00									6.500,00
Total dos rendimentos previsionais		434.141,37	473.974,96	546.512,41	225.966,24	110.179,44	247.128,44	66.950,00	1.000,00	15.800,00	2.123.672,86
Total dos gastos previsionais		524.430,70	457.968,32	491.554,07	207.524,97	71.838,71	205.751,16	112.777,34		27.906,63	2.099.751,90
Resultado previsional antes de impostos		-90.289,33	16.006,64	54.956,34	18.461,27	38.340,73	41.377,28	-43.827,34	1.000,00	-12.106,63	23.920,96
Imposto sobre o rendimento do período											
Resultado líquido previsional		-90.289,33	16.006,64	54.956,34	18.461,27	38.340,73	41.377,28	-43.827,34	1.000,00	-12.106,63	23.920,96

**Anexo 11 - Website Lar Santa Teresa. Disponível em:**

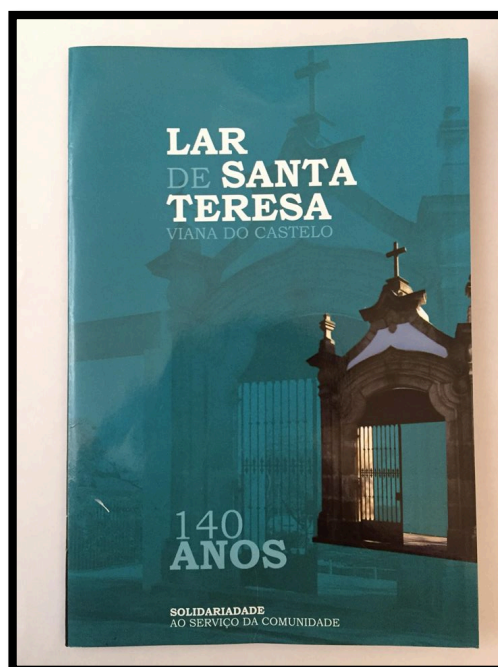
<https://www.larsantateresa.pt/>



**Anexo 12 - Relatório e Contas Lar Santa Teresa 2017 (LST)**



**Anexo 13 – Brochura Lar Santa Teresa 140 Anos. (LST)**



### Anexo 14 – Preçário 2018 (LST)

Pacote Social	Mensal	Anual	1/2 Mês
Utente Principal	35 €*	330 €	20 €
Agregado Maior	30 €*	300 €	15 €
Agregado Menor	20 €*	200 €	10 €
2X Semana	25 €	250 €	15 €
Estudante	26 €	250 €	15 €
Musculação e cárdio	25 €	250 €	15 €
Aulas de Estúdio	25 €	250 €	15 €
Sábado	10 €	100 €	
Nado Livre (13:30 às 18:30)	15 €	150 €	
Pré-Pago 3 meses			90 €
Senhas de Acesso Total (10 senhas)			40 €
Senhas - Aulas de Estúdio (10 senhas)			20 €
Acesso Esporádico > 12 anos			5 €
Acesso Esporádico < 12 anos			2 €
Caução Chip			5 €
Seguro			10 €
Plano de Treino			5 €

\*Oferta de 2 meses seguidos ao fim de 10 mensalidades consecutivas

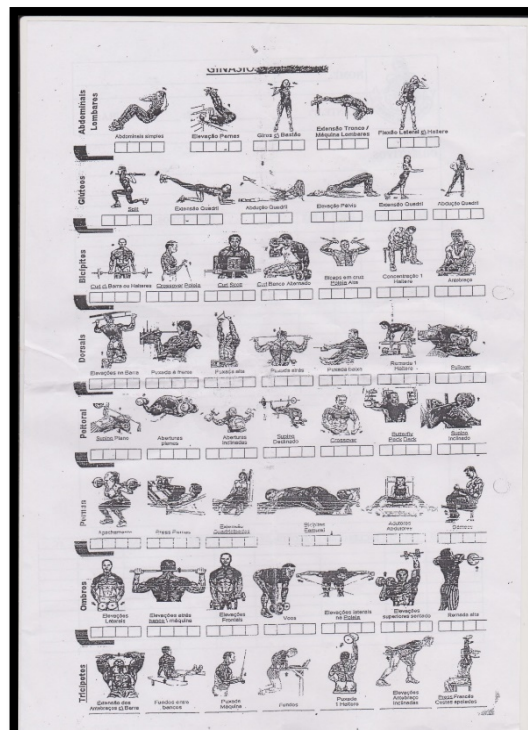
### Anexo 15– Modalidades Praticadas (HCLST)

<b>HEALTH CLUB</b>
<b>LAR DE SANTA TERESA</b>
Largo das Carmelitas (à Bandeira) Tel. 258 809 140
<b>MODALIDADES</b>
Piscina de Adultos e Crianças
Banho Turco e Duche Escocês
Sauna e Jacuzzi
Ginásio de Musculação e Cardiovascular
Indoor Cycling
Aérobico-Local
Step Localizada
Círculo
Zumba
Hidroginástica
HIIT/Corrida
Horário: Segunda a sexta-feira: 08h00 às 22h00 Sábado: 09h00 às 13h30 e das 15h30 às 19h00 Domingos e Feriados Encerra

## Anexo 16 – Horários de Aulas 2018 (*LST*)

	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA
09:00		LOCALIZADA (Estúdio)		LOCALIZADA (Estúdio)	
09:30	Ginástica Postural (Estúdio)		Ginástica Postural (Estúdio)		
10:00		INDOOR CYCLING (Estúdio)		INDOOR CYCLING (Estúdio)	
10:30	HIDRO-GINÁSTICA (Piscina)		HIDRO-GINÁSTICA (Piscina)		
17:00				RUNNING (Estúdio)	
18:30	STEP (Estúdio)	HIDRO-GINÁSTICA (Piscina)	LOCALIZADA (Estúdio)	HIDRO-GINÁSTICA (Piscina)	AERO-LOCAL (Estúdio)
	CIRCUITO (Estúdio)	ZUMBA (Estúdio)		TOTAL-FIT (Estúdio)	
19:30	INDOOR CYCLING (Estúdio)	PILATES (Estúdio)	INDOOR CYCLING (Estúdio)	PILATES (Estúdio)	

## Anexo 17 – Plano de Treinos (LST)

[illegible]



**Anexo 18- Imagens *Health Club* Lar Santa Teresa (LST)**









**Anexo 19- Novo *FLYERS* com novo logo**





## Anexo 20- Remodelação do espaço

